

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Obchodní dovednosti v prodeji letecké přepravy

Business Skills in Sales of Air Transportation

Student: Bc. Petr Mlynář

Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Krymláková, Ph.D.

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě dne

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí diplomové práce Ing. Haně Krymlákové, Ph.D. za odborné pedagogické vedení a za velmi důležité rady a připomínky.

OBSAH

	strana
1. Úvod	- 3 -
2. Teoretická rovina obchodního jednání	- 5 -
2.1. PRVKY ZKOUMANÉ OBLASTI	- 5 -
2.2. OBCHODNÍ JEDNÁNÍ A OSOBA PRODEJCE	- 7 -
2.2.1. Obchodní jednání	- 7 -
2.2.2. Prodejce	- 8 -
2.2.3. Motivace a školení	- 10 -
2.2.4. Kompenzace a kontrola	- 10 -
2.3. PRODEJNÍ DOVEDNOSTI V RÁMCI FÁZÍ OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ	- 11 -
2.3.1. Zahájení	- 12 -
2.3.2. Zjištění potřeby a problému	- 13 -
2.3.3. Prezentace a předvedení	- 13 -
2.3.4. Vypořádání se s námitkami	- 14 -
2.3.5. Vyjednávání	- 15 -
2.3.6. Uzavření obchodu	- 19 -
2.3.7. Poprodejní sledování	- 20 -
2.4. PRODEJNÍ KANÁLY	- 20 -
2.4.1. Osobní prodej	- 21 -
2.4.2. Telefonický prodej	- 21 -
2.4.3. Elektronický prodej	- 22 -
2.5. OBLAST ZKOUMÁNÍ	- 22 -
2.5.1. Metody sociologického výzkumu	- 23 -
2.5.2. Dotazování	- 23 -
2.5.3. Průběh výzkumu	- 25 -
2.5.4. Základní druhy otázek	- 26 -
2.5.5. Zpracování výsledků	- 27 -
2.5.6. Interpretace výsledků výzkumu	- 28 -

3. Analýza obchodních dovedností při prodeji letecké přepravy	- 29 -
3.1. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ČESKÉ AEROLINIE A.S.	- 29 -
3.1.1. Historie a vývoj společnosti	- 29 -
3.1.2. Profil společnosti	- 30 -
3.1.3. Letadlová flotila.....	- 32 -
3.1.4. ČSA a letecké aliance	- 33 -
3.1.5. Věrnostní programy	- 34 -
3.1.6. ČSA a nízkonákladoví dopravci	- 34 -
3.1.7. Krizový rok 2009.....	- 35 -
3.1.8. Prodejní síť	- 37 -
3.2. PRVKY ZKOUMANÉ OBLASTI.....	- 39 -
3.3. VÝZKUM.....	- 43 -
3.3.1. Definování problému a cílů výzkumu	- 43 -
3.3.2. Sestavení plánu výzkumu	- 43 -
3.3.3. Sběr dat.....	- 45 -
3.3.4. Analýza informací a interpretace výsledků	- 45 -
3.3.5. Analýza SWOT	- 57 -
3.3.6. Výzkumná zpráva	- 60 -
4. Návrhy a doporučení	- 64 -
5. Závěr	- 66 -
Seznam použité literatury	- 67 -
Seznam zkratk.....	- 70 -

1. Úvod

Jednání a vyjednávání je základní, běžnou lidskou činností. Je to proces, který je používán v mezilidských vztazích na pracovišti, v obchodních jednáních, ale také při běžných lidských aktivitách. Není to činnost, která je rezervována pro zkušené diplomaty, špičkové obchodníky nebo profesionální advokáty. Je to něco, co děláme téměř denně. Přestože většinou nejde o dramatické záležitosti, jako třeba vyjednávání o propuštění rukojmí, proces vyjednávání je ve všech případech podobný.

Jelikož se může vyjednávat o různých věcech a v odlišných situacích, je znalost a dovednost vyjednávat velmi důležitá. Je potřeba rozpoznat vyjednávací pozici, být schopen naslouchat námitkám a ty pak umět zpracovat a použít ve svůj prospěch. Výstupem obchodního vyjednávání by měla být společná dohoda obou účastníků a to ne pouze formální, po nátlaku vlivnější strany, ale opravdová shoda všech zúčastněných. Především v dnešní době přesycených trhů je to základ dlouhodobé spolupráce.

Jednou ze společností, která působí na vysoce konkurenčních trzích, jsou České aerolinie a.s. (dále jen ČSA). Firma s téměř devadesátiletou tradicí, musí stále pracovat na tom, aby svůj produkt – leteckou přepravu – dokázala prodat v dostatečném množství a za odpovídající cenu. Jen tak může generovat výnosy potřebné k zajištění dalšího rozvoje. Svůj podíl na tom mají všechny složky společnosti. Počínaje oddělením zajišťujícím technickou stránku chodu firmy, dále letovým personálem, přes oddělení letových řádů, marketing a mnoho dalších. Všichni zaměstnanci ČSA přispívají k tomu, aby produkt byl pro zákazníka co nejatraktivnější. Jejich přičiněním si zákazník podvědomě utváří o firmě určitý obraz a ten zákaznickou volbu do jisté míry ovlivňuje. Úspěšný prodej je však z velké části závislý také na prodejci, který vše zákazníkovi odprezentuje a uzavře konečný obchod – prodej letenky.

Přetrvávající ekonomická krize uvrhla celé odvětví letecké přepravy do hluboké recese. Snížila se poptávka, lidé a podniky hledají možnosti úspor. Role prodejce v této situaci nabývá na významu, protože jen on je v přímém kontaktu s klientem a může ovlivnit jeho konečné rozhodnutí a volbu toho, komu a kolik za službu zaplatí. Dobrý prodejní tým ovládající prodejní dovednosti je klíčový pro firmu, která chce na trhu dlouhodobě působit.

Teoretická část této diplomové práce je zaměřena na obchodní jednání, jeho specifika, zvyky a praktiky, které jej doprovází. Za pomoci odborné literatury je nastíněn předpokládaný průběh jednání a možnosti jeho zakončení. Pro jednotlivé fáze jsou definovány doporučené prodejní metody. Dále je věnována náležitá pozornost postupu úspěšného zakončení prodejního rozhovoru a fázi poprodejního sledování respektive zajištění zpětné vazby.

Praktická část se věnuje průzkumu v oblasti prodeje letecké přepravy na obchodních zastoupeních ČSA v České republice.

Zkoumaným problémem je fluktuace zákazníků, kteří nakupují leteckou přepravu prostřednictvím prodejních kanceláří ČSA. Kanceláře ČSA se již delší dobu potýkají s odlivem zákazníků, kteří paradoxně mnohdy sami spolupráci iniciují a po několika měsících nebo letech začínají využívat jiného prodejního kanálu ČSA. Důsledkem jsou klesající tržby z prodejů letecké přepravy.

Poklesy tržeb ve vlastních kancelářích společnosti, ačkoliv odůvodnitelné ekonomickou krizí, jsou ve srovnání s ostatními prodejními kanály výraznější. Mezi jednotlivými kanály nejsou patrné zjevné změny, proto existuje předpoklad nedostatečného využívání prodejních dovedností.

Práce se věnuje struktuře a postavení společnosti ČSA na trhu a dále se zabývá jednotlivými elementy trhu ovlivňujícími prodej produktu.

Cílem diplomové práce je analýza důvodů fluktuace zákazníků ve vybrané kanceláři ČSA. Pomocí jedné z metod sociologického výzkumu bude analyzován přístup prodejců k zákazníkům a uplatňování zásad vedení obchodní komunikace. Pro získání primárních dat bude použita metoda dotazování s využitím strukturovaného dotazníku. Dotazníky budou adresovány určitému počtu respondentů vybraného tržního segmentu zákazníků.

Výstupem bude rozbor vnímaných potřeb zákazníka a hodnocení nabídky prodejců. Mimo stanovení problémových oblastí zkoumaného jevu, budou uvedeny také návrhy na zlepšení v oblastech prodejních dovedností prodejců ve vybrané prodejní kanceláři.

2. Teoretická rovina obchodního jednání

Obsahem této kapitoly jsou základní popisy prvků trhu a určení pozice prodejce. Další část se zabývá samotným smyslem a potřebami obchodního jednání a také jeho principy a zásadami. Patřičná pozornost je věnována osobě prodejce a požadavky na tuto pozici. Také jsou zde uvedeny možnosti dalšího vzdělávání, nutnost a formy motivace a využití zpětné vazby při hodnocení prodejců. Navazující text se věnuje fázím prodejního rozhovoru, a to včetně uvedení správných postupů a možných úskalí. V závěrečném oddíle jsou popsány metody a postup sběru dat a jejich následná analýza včetně vyhodnocení. Informace uvedené v této kapitole jsou podkladem pro analytickou část práce.

2.1. PRVKY ZKOUMANÉ OBLASTI

Základem současných vyspělých ekonomik je trh, který v ideálním případě umožňuje volný pohyb osob, kapitálu, zboží a služeb¹. Definicí trhu se zabývají ekonomické teorie mnoha autorů, například dle Samuelsona, Nordhouse [1995], tvoří trh tři základní prvky či elementy, kterými jsou nabídka, poptávka a cena.

Pro účely této práce je nutné vyspecifikovat konkrétní prvky, které se na utváření nabídky a poptávky podílí. Na straně nabídky jsou to firmy, které nabízejí své výrobky nebo služby, tedy **produkt**. V tomto případě se jedná o firmu ČSA a produktem je služba – letecká přeprava. Základní rozdílem mezi službou a výrobkem je fakt, že výrobky jsou hmotné předměty, které jsou vyráběny. Naproti tomu služba je například podle Kotlera [2007, str. 710] definována jako jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, a která je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví.

Dle Černého [2003] se služba vyznačuje následujícími charakteristikami, které mají důsledky jak pro kupujícího, tak pro prodejce:

- Služby jsou nehmotné (nehmatatelné): Nemůžeme je vidět, cítit, dotknout se jich, nemůžeme je vlastnit, ale pouze zažít/zkusit.

¹ Příkladem může být Evropská unie a státy, které jsou právoplatnými členy a jsou zároveň členy Schengenského prostoru.

- Výroba a spotřeba probíhají současně: V okamžiku, kdy je spotřebitel „konzumuje“ jsou vytvářeny.
- Kupující je spoluvytváří: V oblasti služeb musí být zákazník často ochoten spolupracovat, spoluvytvářet. A to před i v průběhu poskytování služby.

Na poptávkové straně trhu to jsou **zákazníci**. Těmi jsou v případě osobní letecké přepravy individuální cestující nebo firmy, které nakupují letenky pro své zaměstnance.

K výše uvedeným prvkům neodmyslitelně patří ostatní firmy na trhu, přesněji další letecké společnosti. Tyto společnosti představují pro ČSA **konkurenci**.

Poslední prvek – cena – je dle ekonomů utvářena střetáváním nabídky a poptávky. Produkt díky svým specifickým charakteristikám a vlastnostem zákazníka v určité míře osloví. Interakcí nabídky a poptávky by mělo docházet k utváření tržní ceny. Cílem firem je maximalizace prodeje, potažmo zisku, proto usilují o zvyšování poptávky a to například různými marketingovými nástroji. Ačkoliv jsou kvalitativní předpoklady produktu a také marketingové a jiné podpory prodeje důležité pro úspěch firmy na trhu, je to až **prodejce**, který produkt představí zákazníkovi, dohodne cenu a inkasuje peníze. Osoba prodejce představuje článek trhu, který spojuje nabídku a poptávku a svým „uměním“ ovlivňuje a fakticky utváří cenu, za kterou se produkt opravdu prodá. V případě prodeje služeb je jeho úloha o to významnější, jelikož v průběhu prodeje není možné zákazníkovi konkrétní produkt předvést, ale k ovlivnění jeho volby dochází pouze působením na jeho vjemy a navozením důvěry v prodejce a jím nabízený produkt.

2.2. OBCHODNÍ JEDNÁNÍ A OSOBA PRODEJCE

2.2.1. Obchodní jednání

Existuje faktický předpoklad, že nás jisté formy vyjednávání doprovází v celém životě a přechod k obchodnímu jednání nastává, když tato činnost přeroste do úrovně pracovní. Zde se již jedná o prezentaci určitého produktu, služby nebo zprostředkování pro třetí osobu a to nejčastěji s cílem dosažení finančního prospěchu.

Hiltrop, Sheila [2003, str. 8] vymezili šest základních principů vyjednávání:

- 1) Vyjednávání je dobrovolná činnost, a to v tom smyslu, že kterákoliv ze zúčastněných stran může kdykoliv od vyjednávání ustoupit.
- 2) Potřeba vyjednávání nastává, chce-li minimálně jedna z těchto stran změnit „status quo“ a věří, že je možné dosáhnout uspokojivé dohody.
- 3) Vstup do jednání je podmíněn akceptací účasti obou stran a vědomím, že dohoda mezi nimi je potřebná. Pokud je danou záležitost možné rozhodnout jednostranně, pak není důvod k účasti na vyjednávání.
- 4) Načasování je při vyjednávání kritickým faktorem. Hraje důležitou roli v ovlivnění celkového klimatu a přímo ovlivňuje konečný výstup diskuse.
- 5) Úspěšným ukončením vyjednávání není vždy výhra za každou cenu nebo jednostranná výhra, ale dosažení toho co chtějí obě strany.
- 6) Vývoj všech typů vyjednávání, i když jsou vedeny třetí stranou, je silně ovlivněn osobními hodnotami, dovednostmi, prozíravostí, postoji a emocemi lidí u jednacího stolu.

Z uvedených základních principů vyplývají následující předpoklady, které je nutné v rámci úspěšného obchodního jednání zohlednit:

- Aby bylo vyjednávání úspěšné, nesmí přerůst ve slovní boj. Jednání může proběhnout, jestliže minimálně jedna ze stran má potřebu něco změnit a věří, že je možné dosáhnout souhlasu. Druhá strana se účastní dobrovolně a zřejmě také věří, že je dohoda možná. Přestože mohou být představy velmi rozdílné, platí, že pokud nedojde ke konfliktům, je možné dosáhnout dohody. A pokud nedojde k okamžité shodě, stále existuje možnost jednat o dané záležitosti v budoucnu. V opačném případě jsou další jednání a případná dlouhodobá spolupráce vyloučeny.
- Úspěšné vyjednávání zahrnuje schopnosti odhadnout a analýzou stanovit ty nejlepší přesvědčovací prostředky a použít je správně a ve správný čas.
- Ne vždy je vhodné vyjednávat, například v situacích, kdy:
 - o nejsme v pozici, kdy bychom mohli smlouvat. Jako v případě, kdy jednáme s firmou, která má na daném trhu monopolní pozici a nemá proto důvod přistupovat na naše podmínky,
 - o máme takovou pozici nebo autoritu, že můžeme prosadit své cíle i bez obchodního jednání,
 - o není čas na dostatečnou přípravu na jednání,
 - o jednání může narušit dlouhodobé vztahy,
 - o máme příliš málo zkušeností s vyjednáváním s druhou stranou,
 - o čelíme požadavku, který je pro nás neakceptovatelný.

2.2.2. **Prodejce**

Dobrý prodejce by podle Černého [2003, str. 17] měl splňovat tři velmi vyhraněné vlastnosti. Těmito vlastnostmi jsou:

- neobyčejný optimismus spojený s bojovým duchem, silnou schopností prosadit se a vytrvalostí,
- vyhraněná dovednost komunikovat,
- přesvědčivý herecký talent, schopný nadchnout.

Jinak řečeno:

- dar nadchnout sebe i druhé,
- dar vcítění se do potřeb zákazníka,
- dar hrát svou roli.

Dá se říci, že dobrý prodejce zprvu neprodává žádný produkt nebo službu, ale sebe sama. Jeho úkolem je rychle přesvědčit klienta, že je kompetentní, či spíše ten nekompetentnější a nejlepší poradce. Zákazník nedokáže na začátku rozhovoru posoudit prodejcovu odbornou kvalifikaci, ale jistě od prvního okamžiku vnímá jeho vystupování. Z toho plyne důležité upozornění, které také uvádí Černý [2003, str. 18]:

„Nikdo nedostane podruhé šanci, aby udělal první dojem.“

Přestože je první dojem velmi důležitý, je nutné, aby prodejce také dobře znal nabízený produkt, jeho charakteristiky, přednosti a slabiny. Musí sledovat aktivity konkurence, aby mohl stanovit svou vyjednávací pozici. Také znalost prodejních technik je pro úspěšný průběh jednání nezbytná. Tato problematika bude blíže popsána v kapitole Prodejní dovednosti v rámci fází obchodního jednání.

Mimo výše uvedených **vnitřních předpokladů**, uvádí Štěpaník [2003] jako neméně důležité také **vnější znaky**. Těmito znaky jsou výška, váha, tělesné proporce, celkový vzhled, zevnějšek, oděv, účes a doplňky. Dále zde patří společenské vystupování a chování, kultura řečového projevu, rétorické a komunikační dovednosti. „Zlatá střední cesta“ v oblékání, péči o zevnějšek i mluvě bývá obecně oceňovanou zásadou. Vychází z respektu k sociální roli a pozici i z ohledu na obecně platné zákonitosti společenského styku. Štěpaník [2003, str. 66] uvádí:

„Vnější znaky mají zásadní význam pro tvorbu prvního dojmu“

Vzhled, zevnějšek, vystupování, rétorické a komunikační dovednosti jsou patrné na první pohled. Právem se také říká, že „obal prodává“. Je nutno dodat, že toto rčení platí jen, pokud nabízený produkt opravdu splní očekávání zákazníka.

Souhrn vnějších a vnitřních znaků prodejce by měl být v souladu a vzájemně se posilovat. Dohromady tento soubor rysů vytváří **osobní image** prodejce a je jakousi „pověstí“, která prodejce provází i předchází. Není totožná s osobností daného člověka, ale informuje o tom, jaký obraz si o něm vytvořilo okolí.

2.2.3. **Motivace a školení**

Důležitým předpokladem pro správné vykonávání práce prodejce jsou osobní charakteristiky daného člověka, ale také naučené komunikační a prodejní dovednosti a v neposlední řadě jeho motivace.

Vytvoření a udržení vysoce motivovaného prodejního personálu je velmi obtížný úkol. Sebedůvěra a motivace prodejců je snižována téměř každodenně se opakujícími odmítavými reakcemi ze strany kupujících.

Jobber [2001] uvádí, že má-li být motivace účinná, musí vycházet z porozumění individualitě každého z prodejců, jejich osobnosti a systému hodnot. V jistém smyslu vedoucí prodeje nemotivuje prodejce přímo; jeho prací je vytvořit takové podmínky, které povzbudí prodejce a bude se vlastně motivovat sám.

V praxi dochází k motivaci využitím hmotných a nehmotných stimulů. Mezi nehmotné stimuly patří zvýšení kompetencí zaměstnance, jeho povýšení (za zásluhy), ale stimulem může být také strach ze ztráty zaměstnání. Hmotnými stimuly jsou především výkonnostní finanční odměny, dále například různé soutěže prodejců a další.

Vzdělávání zaměstnanců je úzce propojeno s jejich motivací a hodnocením. Pouze je-li sám zaměstnanec přesvědčen o přínosu vzdělávání, bude školení přínosné pro něj i pro firmu. Zaměstnanec zlepšuje své prodejní a komunikační dovednosti a jejich využíváním při práci může dosahovat lepších pracovních výsledků. Ty jsou pak očekávaným výnosem firmy, která do rozvoje zaměstnance investovala.

Firma by měla monitorovat pracovní výsledky zaměstnanců a prostřednictvím přímých nadřízených zjišťovat potřeby ve vzdělávání jednotlivých zaměstnanců. Také by měl být stanoven plán školení a rozvoje zaměstnanců, aby byl plně využit potenciál jedince.

2.2.4. **Kompenzace a kontrola**

Sestavení plánu kompenzace (odměňování) zaměstnanců na prodejních pozicích je velmi důležité. Kompenzace může být využita pro motivaci personálu spojením dosaženého úsilí s peněžní odměnou. Plány kompenzace mohou být formulovány tak, aby zaměřily pozornost prodejců na specifické prodejní cíle společnosti.

Dle Jobbera [2001] existují tři základní typy plánů kompenzace:

- Pevný plat
- Pouze provize
- Plat plus provize

Nejčastěji využívaným typem je v současnosti plat plus provize. Prodejce má jistotu fixní složky platu a to i v dobách, kdy se prodeje nedaří. V případě splnění plánu je motivován variabilní složkou mzdy, která je obvykle vyplácena při dosažení určitého prodejního cíle.

Obvyklou metodou hodnocení zaměstnanců jsou KPI (Key Performance Indicators). Zaměstnanec spolu se svým nadřízeným stanovují tyto klíčové výkonnostní ukazatele. Platí, že KPI jsou stanovovány na časově omezené období a bývají složeny jak z objektivního hodnocení (prokazatelných výsledků – např. prodejů), tak ze subjektivního hodnocení (nadřízený, zpětná vazba od zákazníků, kolegů apod.).

Nezbytným podkladem pro hodnocení zaměstnanců je jejich kontrola. Hodnocení může být prováděno nadřízenými, podřízenými nebo kolegy, ale také samotnými klienty.

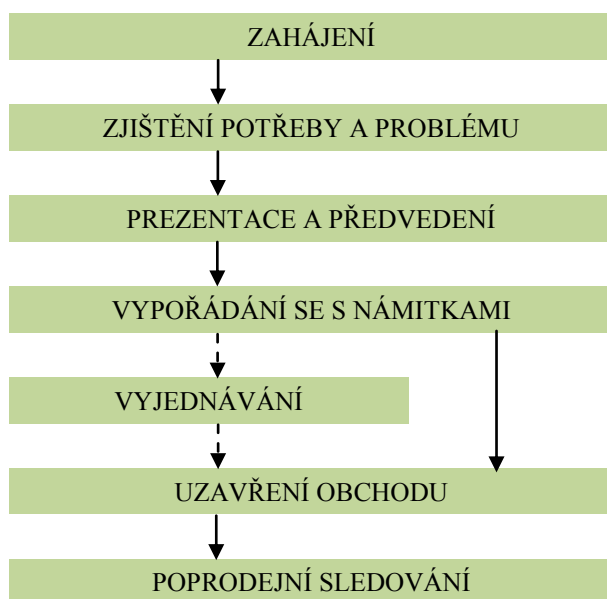
Často využívanou technikou je tzv. Mystery shopping. Jde o dlouhodobě prověřenou výzkumnou techniku, používanou řadou komerčních i nekomerčních institucí. Jejím účelem je vyhodnocení úrovně služeb poskytovaných zákazníkům a v návaznosti na to iniciaci jejich zkvalitnění. K výhodám Mystery shoppingu patří:

- Získání objektivních informací o stavu provozu;
- podkladů pro efektivní rozvoj pracovníků;
- zvýšení spokojenosti zákazníků;
- zvýšení výkonu firmy a zlepšení image firmy či instituce.

2.3. PRODEJNÍ DOVEDNOSTI V RÁMCI FÁZÍ OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ

V rozličné literatuře jsou definovány fáze obchodního jednání rozdílně a jejich aplikace je také odlišná pro jednotlivé úrovně prodejního řetězce. Pro tuto práci, zaměřenou na analýzu

prodejních dovedností, je vhodné následující rozdělení prodejních fází dle Jobbera, Lancastera [2001, str. 95] Jednotlivé fáze jsou znázorněny na obrázku 1.1 a podrobněji popsány dále v textu.



Obr. 1.1 *Průběh osobního prodeje*

2.3.1. **Zahájení**

Při zahájení obchodního jednání opět platí pravidlo prvního dojmu, proto je nutné zvážit způsoby, jak dosáhnout příznivé počáteční odezvy.

Zákazníci od prodejců očekávají seriózní chování, vzhled a vystupování korespondující s mediálním obrazem firmy. Předčí-li první dojem očekávání zákazníka, je to pro prodejce výhodou, vzbudil totiž důvěru v danou firmu, potažmo i produkt a snáze pak svými názory a vystupováním nasměruje zákazníka tam, kam potřebuje.

Důležité jsou počáteční věty, protože udávají tón pro zbytek rozhovoru. Účelem návštěvy je obchod, proto by se měly vztahovat k obchodu. Projeví-li ale zákazník ochotu hovořit o jiných tématech, prodejce se samozřejmě přidá. Dostane tím prostor pro vytvoření bližšího vztahu s klientem, ale musí dbát na to, aby se nenechal příliš odvést od původního pracovního tématu.

2.3.2. Zjištění potřeby a problému

Prodejce většinou nabízí více druhů výrobků. Obvykle jsou nabízeny produkty v různých kategoriích, od základních až po luxusní, prémiové, TOP a jinak značené. Dále je možné dělení podle barvy, doplňků, délky záruky a dalších kritérií. Obdobné je to se službami, které bývají také odstupňovány podle toho, které prvky a v jaké třídě či množství zahrnují. Nazýváme je balíčky služeb.

V této fázi dochází k „rozboru potřeb“ zákazníka. Prodejce kladením otevřených otázek a zároveň aktivním nasloucháním zjišťuje klientovy požadavky. Rozhodně by měl odolat pokušení provést prodejní prezentaci, aniž by zjistil zákaznickovy potřeby.

Cílem je zařadit zákazníka do jakési pomyslné kategorie a podle toho mu nabídnout pro něj ten pravý produkt, jinak řečeno nabídnout ten nejdražší, ale zároveň pro zákazníka ještě finančně dostupný. Je zřejmé, že bohatého zákazníka by mohla snadno rozladit nabídka „pouze“ základní verze produktu a stejně tak by bylo chybou nabízet méně bonitnímu zákazníkovi něco, co si zcela jistě nemůže dovolit.

2.3.3. Prezentace a předvedení

Nyní má již prodejce představu o tom, co zákazníkovi nabídnout. Zjistil jeho potřeby a teď je naplní tím správným výrobkem nebo službou. Může tedy začít s prezentací, při které zákazníkovi vysvětlí výhody daného produktu a zdůrazní ty, které jsou pro zákazníka nejdůležitější. Prezentace poskytne prodejci možnost přesvědčit zákazníka o tom, že právě a pouze tato firma je schopna jeho problém vyřešit. Jak uvádí Denny [2009, str. 99]:

„Lidé nakupují hodnotu, nebo své vnímání hodnoty, ne cenu!“

Prodejce by měl ve fázi předvedení dávat pozor, aby prezentoval výhody výrobku, protože ty jsou pro zákazníka rozhodující a ty určují v čem je daný produkt lepší než produkt konkurenční. Často se stává, že jinak vysoce odborný prodejce, například v oblasti průmyslových výrobků, má sklony k prezentaci vlastností místo výhod. Stává se z něj spíše prodejní technik, než opravdový prodejce. Jednoduchou metodou, jak uvést do souvislosti vlastnosti a výhody, je spojení za použití obrátů jako: což znamená, že...; což vede k...; což umožní..., apod.

Během prezentace by neměl mluvit pouze prodejce, ale měl by zapojit také zákazníka. Tím si ověří, že mu zákazník rozumí. Zákazník dostane ujištění o tom, že daný výrobek je tím co hledá a případné nejasnosti si nechá blíže upřesnit. Pro prodejce je to zpětná vazba.

2.3.4. **Vypořádání se s námitkami**

Námitky jsou svým způsobem vyjádřením zájmu zákazníka. Kupující žádá bližší informace, zřejmě proto, že jej zajímá to, co prodejce sděluje. Ale pozor, kupující ještě není rozhodnut koupit! Prodejce by měl být na námitky připraven a reagovat tak, aby byl přesvědčivý, ale zároveň si zákazníka neznepřátelil. Lidé totiž neradi zjišťují, že se mýlili, a proto ani podpora těmi nejpádnějšími argumenty nemusí zajistit prodej daného produktu.

Máme tedy dvě oblasti přístupu k vypořádání se s námitkami, a to příprava přesvědčivých odpovědí a nacvičení metod, jak na námitky odpovědět, aby kupující námitku přijal, aniž by si připadal trapně. První oblasti byla věnována předchozí kapitola. Zde je několik metod, jak dosáhnout cíle druhého:

- Poslouchejte, ale nepřerušujte

V případě přerušení uprostřed řeči, získá kupující dojem, že si prodejce myslí o jeho námitce, že je špatná, triviální nebo, že mu nestojí ani za to, aby ho nechal domluvit. Správně je potřeba naslouchat pozorně a uctivě aby kupující viděl, že prodejce bere jeho problém vážně. Prodejce tím zároveň plně pochopí podstatu problému.

- Souhlas a protiargument

Prodejce projeví úctu ke kupujícímu, tím, že kupujícího vyslechne, souhlasí, že názor kupujícího je rozumný a až poté představí jiný názor. Zmírní tak námitku a vytvoří lepší atmosféru pro dosažení dohody.

- Přímé odmítnutí

Lze použít, když se kupující očividně shání po faktických informacích. Tuto metodu je potřeba používat opatrně, protože hrozí vyvolání odporu v očích zákazníka.

- Dotaz na námitku

Prodejce se zeptá na upřesnění velké, ale příliš všeobecné námitky. Někdy se tím docílí toho, že z velké námitky zůstane jen malá, se kterou se snadněji vypořádá.

- Předcházení námitce

Prodejce námitku předvídá a tak ji úmyslně sám vznesl během své prezentace. Kupující tak není v situaci, kdy by ji sám vznesl a nemusí ji proto hájit. Nebezpečí této metody je v tom, že prodávající může zmínit námitku, o které kupující neměl ani tušení.

- Zvrácení námitky ve zkušebním uzavření obchodu

Prodejce zkouší uzavřít obchod, ale neuzavírá možnost pokračovat v prodeji v případě, že se zákazník nebude chtít zavázat. Je potřeba dobré načasování a správný úsudek.

- Skryté námitky

Kupující má námitku, ale nechce ji zmínit, protože je mu trapně nebo už o tom nechce dále debatovat. Prodejce se snaží kladením otázek odhalit skutečné námitky. Může použít tyto otázky: *Máte stále o něčem pochybnosti? O čem uvažujete? Co by vás přesvědčilo?*

Prodejce může případně sám zmínit téma, které si myslí, že by mohl být problém.

2.3.5. **Vyjednávání**

V podmínkách prodeje, je prodejci často ponechána jistá volnost. Měly by ale být stanoveny určité meze, za které nemůže zajít. Dále je již na jeho vyjednávacích schopnostech, jak prodeje dosáhne.

V souvislosti s fází vyjednávání, a platí to i pro předchozí fáze, má zásadní význam příprava prodejce na dané jednání neboli prodej. Platí známé přísloví: „Těžko na cvičišti, lehký na bojišti“.

V podstatě rozlišujeme dvě úrovně přípravy:

- 1) Příprava všeobecná. Prodejce samotným působením v dané firmě zjišťuje její přednosti, slabiny a o nabízeném produktu si vytváří určité povědomí. Správný prodejce by měl také projít kurzy prodejních dovedností nebo produktovými školeními. Měl by tedy vědět jak produkt představit, jaké námitky očekávat a jak na ně reagovat tak, aby zákazníka nenásilně přiměl ke koupi. Také by měl vědět v jaké tržní, případně finanční pozici se firma nachází a kam až si může dovolit při svém jednání zajít. Pro zjištění těchto informací je vhodné provedení analýzy **SWOT** podniku (popsáno dále). Tyto znalosti a dovednosti jsou základem pro prodejce, kteří nabízejí standardní produkt velkému okruhu zákazníků. Často je nazýváme prodejce v první linii. V případě letecké dopravy se jedná o prodejce letenek, a to jak v kamenných pobočkách, tak prostřednictvím „call-centra“ nebo při prodeji prostřednictvím internetu.

- 2) Příprava individuální. Tento „vyšší“ stupeň přípravy na jednání je nutný v případě prodeje složitějších celků, řešení na míru nebo prodejů větších objemů produkce, či jednání s klíčovými partnery. Prodejce se na každé jednání připravuje individuálně. Dle možností domlouvá podmínky samotného jednání, jako je čas, místo, počet účastníků, vše s cílem dosáhnout nejlepší vyjednávací pozice. Samozřejmostí je zjištění co největšího množství informací o potenciálním zákazníkovi, o jeho prioritách, zvycích, finanční pozici, platební morálce, ale také o možných hrozbách ze strany konkurence (analýza SWOT). Před začátkem jednání by prodejce měl také stanovit tzv. **BATNA** (popsáno dále).

SWOT analýza - poskytuje prodejci důležité informace o firmě a jejím produktu ve vztahu ke konkurenci. Díky těmto informacím může prodejce přizpůsobit své jednání, tak aby maximalizoval svou nabídku a zároveň příliš neriskoval ztrátu zákazníka. Analýza SWOT se skládá ze čtyř hodnocených oblastí.

Níže (Obr. 1.3) jsou uvedeny typické příklady předností a slabých stránek a faktory ohrožení či příležitostí, jak je uvádí Lednický [2006, str. 72]. Tyto faktory, ačkoliv uváděné pro ohodnocení podniku, mohou být využity také při analýze na nižším stupni, například při hodnocení prodejní kanceláře určitého podniku.

Silné a slabé stránky vymezují **vnitřní faktory efektivnosti** organizace (prodejní kanceláře), ve všech významných funkčních oblastech, jako jsou např. systémy řízení, organizační struktury, informační systémy, kultura organizace, personální zdroje a jejich rozvoj, výzkum a vývoj, technika, finance a ekonomika.

Příležitosti a hrozby vymezují vlivy z **vnějšího prostředí**, ve všech významných oblastech, kterými v organizacích působících ve veřejném sektoru je zpravidla prostředí politicko-ekonomické, legislativní, ekonomické, demografické, technicko-ekonomické, ekologicko-ekonomické.

Realizace SWOT analýzy

Tato metoda dosud nemá pevný metodologický rámec. Může být prováděna jak v kvalitativní, tak v kvantitativní formě.

Postup provedení SWOT analýzy lze rozdělit na dvě fáze:

1. Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek organizace a dále identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí. U jednotlivých prvků je uveden důvod pro zařazení do dané oblasti. Dále určíme jeho závažnost resp. atraktivitu a pravděpodobnost vzniku. Tyto údaje mohou být stanoveny na základě průzkumu, tvůrčí metodou - brainstormingem nebo subjektivním zhodnocením na základě jistých odborných znalostí. Příklad tabulky silných stránek je uveden na obrázku 1.2.

3. Tvorba matice SWOT (Obr. 1.3) již představuje výstup nejdůležitějších faktorů. Matice může obsahovat také váhy (závažnosti) jednotlivých faktorů.

Pořadí	SILNÉ STRÁNKY	Proč?	Závažnost	Váha	Průměrné hodnocení
1	Kvalifikovaný personál	Prokázáno sociologickým výzkumem.	3	40%	15%
2
3					

Obr. 1.2 Příklad tabulky identifikující silné stránky.

	Pomocné (dosažení cíle)	Škodlivé (dosažení cíle)
Vnitřní původ (atributy organizace)	<u>Silné stránky</u> - adekvátní zdroje, zejména finanční, - dobrá pověst u odběratelů, dodavatelů, veřejnosti, - uznávaná vůdčí pozice na trhu, - úspory z rozsahu, - vlastní originální technologie, - schopný management, - nákladová výhoda.	<u>Slabé stránky</u> - nejasný strategický záměr či chybějící strategie, - nevyužité kapacity, - nekompetentnost managementu, - zaostávání ve výzkumu a vývoji, - slabá pozice na trhu, nedokonalá distribuční síť, - vysoké náklady ve srovnání s konkurenty a neschopnost financování.

Vnější původ (atributy prostředí)	<u>Příležitosti</u>	<u>Hrozby</u>
	<ul style="list-style-type: none"> - vstup na nové trhy či obsazení nových tržních segmentů, - rozšíření nabídky žádaných produktů a potřebná inovace, - diverzifikace nebo integrace firmy, - překonání bariér při vstupu na atraktivní trh. 	<ul style="list-style-type: none"> - konkurence s nižšími náklady, vstup nové a dravé konkurence, - rostoucí prodej substitutů, - nízká obranyschopnost firmy vůči recesi a životnímu cyklu podniku, - rostoucí síla odběratelů a dodavatelů, - měnící se potřeby a vkus zákazníků při pomalé přizpůsobivosti firmy, - nepříznivé demografické změny, - vládní či politické negativní vlivy.

Obr. 1.3 Matice SWOT

BATNA (z anglického: Best Alternative to a Negotiated Agreement) je dalším důležitým prvkem přípravy na obchodní jednání. BATNA představuje nejlepší alternativu pro případ, že se nepodaří dospět k dohodě. Jinak řečeno, ještě před samotným jednáním, musí prodejce identifikovat možnosti a měl by mít připraveny různé alternativy, tak aby mohl v případě zamítnutí nabídky nabídnout náhradu, čili jistý ústupek. Tento ústupek by měl být významný pro klienta, ale zároveň nepředstavovat velkou ztrátu pro prodejce. Platí, že BATNA (Obr. 1.3) vždy musí poškodit více druhou stranu.

Strop	IDEÁLNÍ CÍLE	= maximum, které je možné reálně dosáhnout
	<p style="text-align: center;">↑ BATNA ↓</p>	
Dno	MINIMÁLNÍ CÍL	= minimum, které je ochoten prodejce akceptovat

Obr. 1.3 Model BATNA

2.3.6. Uzavření obchodu

Prodejce zjistil zákaznickovy potřeby, prezentoval nabízený produkt, zvládl námitky kupujícího a zřejmě se i dohodl na podmínkách a ceně. Ale smlouva ještě stále není podepsána a produkt není zaplacen. Nastává poslední krok, kterým je uzavření obchodu. Zákazník někdy sám převezme iniciativu a dokončí obchod, často ale v jeho mysli přetrvávají určité pochybnosti a snaží se obchod odložit. A je pravděpodobné, že pokud zákazník obchod odloží, vůbec se už neuskuteční.

Úkolem prodejce je v tuto chvíli vyzvat kupujícího k rozhodnutí. Důležité je otázku správně načasovat a také se nebát případného odmítnutí. Prodejce sleduje nákupní signály¹ a v okamžiku kdy má pocit, že uvedl v soulad všechny výhody výrobku s potřebami zákazníka, a že zákaznickova chuť koupit je na vrcholu, měl by se pokusit o tzv. uzavření. Znamená to, že by měl požádat o objednávku.

Pro usnadnění uzavření existuje několik technik:

- Jednoduché požádání o objednávku

Nejjednodušší technika. Prodejce přímo požádá o objednávku. Např. *“Mám vám jeden odložit?”* Je důležité se po takové větě odmlčet a tím donutit kupujícího k odpovědi.

- Shrnutí a poté požádat o objednávku

Prodejce shrne zákazníkovi hlavní prodejní argumenty, a to tak aby kupující nabyl pocit, že je čas pro přirozeně další krok a to potvrzení kupě. Např. *„Vidím, že tato letenka je levnější než všechny jiné varianty a navíc poletíte vaší oblíbenou společností. Mohu letenku vystavit?“*

- Uzavření ústupkem

Prodejce si nechá v záloze ústupek, který použije až při konečném uzavírání dohody. Např. *„Pokud letenku koupíte ještě dnes, můžu vám nabídnout nižší servisní poplatek“.*

- Uzavření nabídnutím dvou variant

Tato technika se používá, když prodejce předpokládá, že kupující koupí, ale ještě se rozhoduje mezi několika variantami. Prodejce navrhne kupujícímu dvě varianty a uzavření

¹ Nákupním signálem může být: *„Ano tato varianta, je přesně to co hledám“*, uzavření pak může být *„A kolik letenek si budete přát rezervovat?“*.

obchodu podmíní výběrem jedné z nich. Např. „*Budete tedy platit hotově nebo platební kartou?*“

- Uzavření námitkou

Prodejce využije námitky jako podnětu k nákupu. Prodejce předpokládá, že námitka je poslední brzdou prodeje. Např. „*Pokud Vás přesvědčím, že už ten den jiné letadlo neletí, koupíte si tu letenku u nás?*“.

- Dohoda o dalším postupu

V situaci, kdy není vhodné uzavřít okamžitě obchod, prodejce alespoň naváže vztah s kupujícím a vytrvalým přesvědčováním zákazníka, že mu na něm záleží více než jiným prodejcům a přesvědčí jej ke koupi. Tato metoda se využívá spíše u složitějších produktů s delším životním cyklem.

2.3.7. **Poprodejní sledování**

Poslední fáze prodejního procesu je tzv. poprodejní sledování, které spočívá ve sledování zákaznickovy spokojenosti. Pokud se jedná o stálého zákazníka, kontroluje se pravidelnost nákupů a výše objednávek. V případě prodejce letenek se může jednat o telefonický kontakt a ověření spokojenosti se zajištěnou službou. Zákazníka projev zájmu rozhodně potěší a v budoucnu se pravděpodobně znovu obrátí na prodejce, potažmo firmu, které není lhostejný.

Kotler [2007, str. 206] uvádí:

„Odhaduje se, že náklady na získání nového zákazníka jsou pětkrát vyšší než náklady na udržování spokojenosti současného zákazníka“

2.4. **PRODEJNÍ KANÁLY**

Prodejní kanál představuje distribuční cestu, kterou se produkt dostává k zákazníkovi. Z hlediska kanceláře zaměřující se na prodej letecké přepravy lze definovat tři základní distribuční cesty. Jsou jimi osobní prodej, telefonický prodej a prodej prostřednictvím internetu (email).

2.4.1. Osobní prodej

Osobní prodej je charakteristický osobní účastí obou stran – prodejce a kupujícího. Prodejce má v této situaci možnost ovlivnit zákazníka působením na všechny jeho smysly. V případě, že se jedná o návštěvu zákazníka v prodejním místě, získává prodejce výhodu „domácí půdy“. Snadněji může použít připravené pomůcky, nacvičená gesta, případně pomoc kolegů. Průběh osobního prodeje a jeho specifika je včetně jeho fází popsán v kapitole 1.3.

2.4.2. Telefonický prodej

Telefonický prodej je mnoha směrech podobný prodeji osobnímu. Například úsměv při hovoru zákazník vycítí, také nervozita je snadno odhalitelná. Pro telefonický prodej je proto důležitá příprava, jelikož prostor pro ovlivnění smyslů zákazníka je omezen pouze na sluch.

Černý [2003] uvádí následující výhody, nevýhody a metody telefonního prodeje:

- Výhody
 - Úspora času a případných nákladů na cestování,
 - Pro potenciálního zákazníka je takový rozhovor snazší, protože může kdykoliv zavěsit.
 - Zahájení a zodpovídání námitek je možné provést podle předem připraveného scénáře.
 - Je možné vytvářet vizuální představy k podnícení zákaznickových pocitů.
- Nevýhody
 - Jen omezený kontakt s potenciálním zákazníkem.
 - Bez vizuálního kontaktu je rozhovor neosobní.
 - Produkt nebo službu není možné předvést.
 - Kontakt je příliš krátký.
- Ke zvýšení vlivu na potenciálního zákazníka mohou posloužit metody:
 - Kladení mnoha otázek,
 - Snaha o obousměrnou komunikaci,
 - Ohledávání oblastí, ze kterých pramení zákaznickova nespokojenost,
 - Stručnost a snaha mluvit k věci,
 - Použití jednoduchých prodejních postupů,

- Barvitý projev
- Snaha uzavřít a ne přesvědčovat,
- Naslouchání signálům připravenosti ke koupi,
- Časté shrnutí dosavadního průběhu rozhovoru.

Na telefonát by mělo navazovat písemné potvrzení dohodnutých skutečností, v případě letecké přepravy je to například kopie rezervace letenky a uvedení ceny, případně platebních podmínek.

2.4.3. **Elektronický prodej**

Představuje nejméně osobní prodejní kanál. Jeho nespornou výhodou jsou však nízké náklady na prodej a také možnost snadného oslovení většího počtu zákazníků. V případě elektronické komunikace působí prodejce na zákazníka pouze psaným projevem a jeho grafickou úpravou.

- Prodejce
 - Komunikuje stručně a výstižně,
 - Dbá na srozumitelnost a grafickou úpravu zprávy,
 - Zvýrazní nejdůležitější body komunikace,
 - Snaží se reagovat rychle,
 - Využívá připravených šablon a formátů písma, loga apod.
 - Pokud je to možné, potvrzuje elektronickou komunikaci telefonicky.
- Zákazník
 - Snadno může oslovit více prodejců (např. cestovních kanceláří) rozesláním více poptávek najednou,
 - Necítí závazek vůči prodejci, který je pro něj často anonymní (nižší loajalita),
 - Snadno porovná cenové nabídky.

2.5. **OBLAST ZKOUMÁNÍ**

V praktické části se diplomová práce zabývá hodnocením úrovně využití prodejních dovedností prodejců letenek. Konkrétně se jedná o průzkum v oblasti přímého prodeje na jednom

z obchodních zastoupení ČSA v České Republice. Pro získání žádaných výsledků je možné využít některou z metod sociologického výzkumu.

2.5.1. Metody sociologického výzkumu

Metody a techniky sběru dat definuje Pavlica [2000] jako obecný metodologický postup pro získávání a zpracovávání údajů týkajících se zkoumané problematiky, umožňující nám dosáhnout vytýčeného výzkumného cíle.

Metody empirického výzkumu se většinou člení do čtyř základních kategorií, které odpovídají zdrojům informací. Například podle Suryňka [2001] je dělení následující:

- Dotazování
- Pozorování
- Experiment
- Analýza věcných skutečností

Získávání primárních dat v sociologickém výzkumu bývá většinou nejdůležitější a nejcitlivější operací empirického výzkumu. Chyby, jichž se výzkumník v průběhu sběru dat dopustí, není možné bez velkých dodatečných nákladů napravit.

Jako nejvhodnější pro získání potřebných informací od vybraných zákazníků se nabízí technika dotazování.

2.5.2. Dotazování

Tato metoda je nejběžnější a nejčastěji používaná a je založena na výpovědích lidí – dotázaných nebo jinak respondentů. Vzhledem k obtížné proveditelnosti metody osobního dotazování bude pro sběr primárních a částečně i sekundárních dat použita metoda **písemného dotazování**. Metoda spočívá v tom, že respondent sám písemně odpovídá na otázky v dotazníku.

Výhodami písemného dotazování jsou:

- nižší náklady,
- nedochází k nežádoucímu ovlivnění působením osoby tazatele,
- respondent si sám určí dobu, která mu vyhovuje pro zodpovězení otázek.

Nevýhodami jsou:

- nižší návratnost než u osobního dotazování (snadnější je vyhodit nevyplněný dotazník, než odmítnout žádost tazatele o rozhovor),
- možnost rozmyšlení si odpovědi nedovoluje zachytit často velmi důležité spontánní odpovědi,
- není možná kontrola, kdo skutečně dotazník vyplnil, zda ten, komu byl adresován, či někdo jiný,
- nejsou pod kontrolou podmínky (zejména rušivé vlivy), za kterých byl dotazník vyplňován.

Písemné dotazování se člení na adresné a neadresné. Pro účely této práce bude využita forma adresná, která je prováděna pomocí **dotazníku** (v užším významu). Respondent je zde osloven podobně jako u rozhovoru. Na rozdíl od neadresného dotazování má dotazník vyšší aspirace na reprezentativnost výsledků dotazování.

Konkrétní výzkum bude proveden formou poštovního dotazování (dotazníku) s osobním průvodním dopisem, který má následující charakteristiky:

Soubor respondentů se vybírá z kompletních seznamů adres nebo se oslovují lidé, kteří jsou v databázi podnikatelů, členů různých organizací, apod.

Dotazník doprovází vždy průvodní dopis, ve kterém musí být nejen zdvořilá výzva k zodpovězení otázek, ale také stručné a jasné vysvětlení smyslu celého výzkumu. Patříčné je také poděkování za vyplnění a navrácení dotazníku. Dotazník by také měl obsahovat úplnou adresu instituce, která výzkum provádí, včetně jména a telefonu odpovědného pracovníka, který může odpovědět na případné dotazy respondentů.

Základní pravidla pro tvorbu dotazníku uvádí Surynek [2001] následovně:

- Dotazník musí být jednoduchý a srozumitelný,
- po technické stránce musí být dobře patrná pečlivá pozornost, která byla dotazníku věnována.
- u dotazníku musí být pokyny, jak správně dotazník vyplnit a případně příklady jeho správného vyplnění,
- v dotazníku musí být uveden termín, do kdy je třeba ho odeslat vyplněný zpět,

- pokud se slibuje respondentům anonymita, pak musí být zaručena a nesmí se v dotazníku použít žádný kód, ze kterého by se identita respondenta dala odvodit,
- pokud je to možné, použije se pro podporu návratnosti jako odměna drobný dárek, který přichází spolu s dotazníkem. Pokud je odměna dodatečná, vyžaduje to uvedení adresy respondenta, což vylučuje příslib anonymity dotazování.

2.5.3. Průběh výzkumu

V průběhu provádění každého výzkumu je nutné projít určitými kroky, které vedou k úspěšnému dosažení výstupu. Následující kroky jsou platné pro všechny typy sociologického výzkumu.

1. Definování problému a cílů výzkumu

V této fázi dochází k formulaci problému, který je vlastně iniciátorem potřeby výzkumu. Na základě dosud známých faktů a určitých domněnek dochází ke stanovování hypotéz¹. Díky jejich jasnému stanovení je dále možné sestavit cíle a plán výzkumu.

2. Sestavení plánu výzkumu

Stále se jedná o přípravnou fázi. Dochází k ujasnění postupu výzkumu, rozpočtu, harmonogramu a také stanovení metodiky vyhodnocení dat. *V případě dotazníku se sestaví jeho návrh, provede se pilotáž (předvýzkum) a na základě jeho výsledků se upraví konečná podoba dotazníku.*

3. Shromáždění informací (sběr dat)

Nyní již jde o realizační fázi. Probíhá samotný sběr dat, která budou podkladem pro další šetření. Specifika realizační fáze jsou popsány v dalším oddíle.

4. Analýza informací

V této etapě jsou nashromážděná data zkontrolována a pak tříděna podle zvolených kategorií. Při analýze je běžným postupem zpracování základních četností, tj. odpovědí na jednotlivé otázky (zpravidla pomocí počítače) a jejich následné třídění, vyhodnocování jejich významu, váhy, rozložení apod. Časté je také využití matematických a statistických metod, korelace, modelování a typologie (viz oddíl 1.5.5)

¹ Hypotézy jsou předpokládáné a očekávané projevy skutečnosti. Je to odhad možných podob sledovaných jevů, jejich obsahu a pohybu.

- Interpretace výsledků

Závěry a zobecnění jsou konečnou etapou každého výzkumného šetření. Interpretaci zahájíme přesným popisem zkoumané skutečnosti. Dále následuje vyvozování souvislostí, upozorňování na jejich význam, zvláštnosti a nové poznatky z nich vyplývající. Více v oddíle 1.5.6.

2.5.4. **Základní druhy otázek**

Surynek [2001] uvádí základní hlediska třídění otázek používaných při dotazování:

- Podle toho, zda otázka obsahuje už alternativy odpovědí, či nikoli, se otázky člení na uzavřené, otevřené a polootevřené.
- Podle toho, zda otázka má zjevný či skrytý význam, se člení na přímé a nepřímé.
- Podle funkce otázky se dělí na instrumentální a meritorní¹.
- Podle toho, zda se při dotazování používají nějaké pomůcky či nikoli, se rozlišují otázky na ty, které vystačí jen s verbálním dotazem, a na ty, kde se vyžadují různé pomůcky (kartičky, obrázky, videozáznamy apod.).

Sestavení dobrého dotazníku je náročnou odbornou činností, která vyžaduje velkou představivost a intuici. Případné chyby je možné minimalizovat dodržováním následujících zásad:

- Otázky musí být co nejjednodušší, jasné a srozumitelné, bez používání cizích slov a odborných výrazů,
- otázky nesmějí být sugestivní, tak aby už předem navozovaly odpověď.
- formulace otázky nesmí umožňovat několikerý výklad, musí být jednoznačné,
- pokud se zachycuje hodnocení respondenta na nějaké škále, musí se umožnit hodnocení vždy na plné stupnici (pozitivní až negativní),
- všechny neznámé nebo nejasné skutečnosti je nutno v otázce přesně vysvětlit, a to všem respondentům stejně,
- u každé otázky musí mít respondent pocit, že je důležitá vzhledem k tématu šetření,

¹ Instrumentální otázky slouží k vytváření dobré atmosféry, usměrňující sled témat nebo pro získávání podpůrných informací, zatímco meritorní zjišťují potřebné informace vztahující se přímo nebo nepřímo k předmětu zkoumání.

- všechny otázky musí být sociálně přijatelné, nesmějí se nevhodně dotýkat ani osoby respondenta, tazatele a ani společnosti, ve které oba žijí. Je nutné se vyvarovat toho, aby měl respondent pocit, že je zkoušen.

2.5.5. **Zpracování výsledků**

Po provedení empirického sběru dat následuje etapa zpracování a vyhodnocení shromážděného materiálu. V případě kvalitativního výzkumu je zpracování do značné míry individuální a liší se případ od případu. Pokud jde o fázi kvantitativního výzkumu, dochází vlastně k verifikaci stanovených hypotéz. Tomu ale předchází hodnocení a uspořádání údajů do určitých tříd tak, aby pomocí třídění a klasifikace bylo možné shromážděná data využít k formulaci obecnějších poznatků v souladu s cíli výzkumného úkolu. Většinou jsou takto vymezeny (kategorizovány) odpovědi na uzavřené otázky. V případě volných (otevřených) otázek, které obvykle doplňují uzavřené otázky, se kategorizace připravuje už předem. Postupuje se podle toho, co je od jednotlivých kategorií odpovědí očekáváno a jaké operace se stanovenými kategoriemi se budou realizovat.

Vedle kategorizace je dalším krokem nezbytným pro snazší zpracování dat návrh kódování. Smyslem kódování je připravit empirický materiál do takové podoby, aby se s ním dalo co nejefektivněji pracovat, např. vkládat do počítače. Kódování je vlastně přiřazování určité, zpravidla číselné hodnoty ke každé otázce a ke každé jednotlivé variantě odpovědi v záznamovém listu nebo rozhovoru. Číselný kód je většinou volen od 1 do 10. Nula je obvykle přiřazována variantám „neodpověděl“, „neuvedeno“ apod. Například by kategorizovaná otázka mohla mít odpovědi okódovány následovně: 1. vyhovuje, 2. vyhovuje s výhradou, 3. nevyhovuje (tedy čísla 1-3).

Statistické zpracování dat probíhá ve dvou stupních. Třídění prvního stupně představuje první fázi zpracování údajů. Data se uspořádají do přehledných tabulek, grafů a vypočítají se základní ukazatele pro daný soubor (např. absolutní četnosti určitých ukazatelů, průměry atd.). Další fází je třídění druhého stupně (statistická indukce), kdy zkoumáme vztahy mezi proměnnými na základě korelací, regresní, faktorové analýzy a testujeme významnost zjištěných skutečností. Výsledkem této fáze bývá množství údajů, výsledků a tabulek.

2.5.6. Interpretace výsledků výzkumu

V poslední fázi dochází k interpretaci výsledných hodnot. Obvykle se vypracuje výzkumná zpráva, která podává podrobnou a úplnou informaci o celém výzkumném záměru a způsobu jeho naplnění. Tím je umožněno zveřejnění dosažených výsledků, které může být podrobena dále diskusi odborníků nebo široké veřejnosti. Výzkum musí být popsán tak, aby jeho čtenář pochopil úmysl realizátora, a současně aby bylo možné opětovné ověření získaných výsledků např. jiným odborníkem.

Výzkumná zpráva, jejímž smyslem je podat podrobnou a úplnou informaci o celém výzkumném záměru a jeho naplnění, by podle Pavlicy [2000] měla obsahovat následující:

- Formulování zkoumaného problému
- Analýza stávajícího stavu
- Vlastní výzkum
- Zpracování a prezentace údajů
- Závěr zprávy

3. Analýza obchodních dovedností při prodeji letecké přepravy

Obsahem druhé kapitoly diplomové práce je charakteristika společnosti ČSA a její následné srovnání s konkurencí, dále zhodnocení současné situace ve společnosti a dopady světové krize na chod firmy. V další části navazuje rozbor makroprostředí firmy a také zhodnocení pracovní pozice „Ticket Agent“.

V aplikační části provedu přípravu a realizaci výzkumu za použití jedné z metod sociologického výzkumu. Následně vyhodnotím shromážděná data s cílem zjistit případné nedostatky ve využívání prodejních dovedností prodejců letenek a principů péče o zákazníka v kancelářích ČSA. Výsledky budou sloužit k identifikaci problémových oblastí a návrhům na zlepšení.

3.1. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ČESKÉ AEROLINIE A.S.

3.1.1. Historie a vývoj společnosti

České aerolinie byly oficiálně založeny 6. října 1923 a to jako Československé státní aerolinie. Skutečný začátek podnikání nastal později, až 28. října. Tehdy se za účasti vedoucích představitelů státu a mnoha diváků uskutečnil historicky první vzlet letadla Československých státních aerolinií. Vše se odehrálo na ještě nedostavěném letišti v Praze Kbелích. První komerční let následoval další den a jednalo se o let z Prahy do Bratislavy. Na cestu se tento den vydal letoun Aero A-14 Brandenburg, který měl na palubě jediného cestujícího a několik kilogramů nákladu.

Postupem času přibýlo na lince do Bratislavy mezipřistání v Brně a linka byla dále protažena až do Košic a později do Užhorodu. Až v roce 1930 došlo k zavedení první mezinárodní linky, a to do chorvatského Záhřebu. Brzy na to byla zahájena další mezinárodní linka, která spojila Užhorod s Kluží a Bukureští. Rozvoj leteckých spojení rychle pokračoval.

V roce 1937 byl přesunut provoz na nově otevřené letiště v Praze Ruzyni. V rámci zkvalitňování služeb se na palubách letadel začaly objevovat první letušky.

Velkým zlom nastal v roce 1957, kdy ČSA jako jedny z prvních na světě zařadily na pravidelnou linku proudové letadlo. Jednalo se o letoun Tu-104A, který začal létat do Moskvy.

Tato linka byla jako vůbec první na světě operována čistě proudovými letadly. O pět let později uskutečnily ČSA také první transatlantický let do kubánské Havany, a to letadlem Bristol Britania BB318 s kapacitou 63 cestujících.

Koncem osmdesátých let se začaly i u nás projevovat důsledky ropné krize, na kterou vláda reagovala stanovením limitů ve využívání paliv, čímž došlo ke značné redukci letecké dopravy ČSA. Omezení se projevila především na vnitrostátních letech a bohužel byly stanoveny limity i na nákup nových letadel. Důsledkem těchto opatření byl téměř 40% pokles dopravy a stárnoucí letadlová flotila.

Pozitivní změny nastaly až v roce 1989, kdy byl pod tlakem narůstajících potřeb dopravy, především do západních zemí, odsouhlasen nákup nových strojů. Již o dva roky později byl dodán první letoun Airbus a 310-300, který byl po dlouhé době prvním nesovětským letadlem. Tento stroj byl nasazován na linky do New Yorku, Toronta a na dalších dálkových letech. Také na středních a krátkých tratích proběhla postupná výměna zastaralých strojů za moderní letadla Boeing 737.

V prodeji letenek došlo k výraznému posunu, a to když byl v roce 2000 zahájen prodej prostřednictvím internetu. O tři roky později vzniklo také telefonické kontaktní centrum.

Dnes, po 86-ti letech působení na trhu, jsou ČSA moderní leteckou společností, která zabezpečuje denní spojení do více než padesáti destinací a ročně přepraví téměř 5 milionů cestujících.

3.1.2. **Profil společnosti**

ČSA je vlajkový letecký přepravce České republiky a zajišťují spojení z hlavního města Prahy do většiny hlavních měst v Evropě, dále do destinací na Blízkém východě, ve Střední Asii a v severní Africe. Společnost je díky tradici vyhledávaným poskytovatelem služeb i pro jiné letecké společnosti.

Základní oblastí podnikání je přeprava cestujících na pravidelných linkách. Společnost nabízí přímé spojení do 71 destinací ve 45 zemích světa¹ a svým zákazníkům tak umožňuje rychlé a pohodlné spojení do významných obchodních a politických center. O ČSA se také hovoří, jako o síťovém přepravci, čímž je míněn koncept přepravy osob přes tranzitní letiště,

¹ Údaj platný k 22.12.2009. Pro rok 2010 je předpoklad zrušení letů do několika destinací.

kterým je Praha-Ruzyně. Tímto konceptem je umožněno nabídnout letecká spojení mezi stovkami letišť. ČSA jsou členem světové letecké aliance Sky Team. Díky členství je možné nabídnout letecké tarify do dalších tisíců destinací.

Další aktivity ČSA

Nepravidelná (charterová) přeprava. Jedná se o přepravu mimo letové řády. Zákazníky jsou cestovní kanceláře, smluvní partneři, ale také individuálním zájemci – většinou velké firmy.

Přeprava zboží a nákladu (Cargo). Aktivita týkající se nakládky a správy cargo terminálu byly v roce 2008 vyčleněny do samostatné dceřiné společnosti a následně prodány. Tyto služby jsou dnes zajišťovány formou outsourcingu, zůstalo pouze jádro činnosti a to fyzická přeprava zboží v nákladovém prostoru letadel běžně nasazovaných na pravidelných letech.

Handlingové služby. Tyto služby představují odbavení cestujících a letadel. Jsou poskytovány výhradně na letišti Praha Ruzyně a jsou využívány mimo všech vlastních letů, také mnoha zahraničními dopravci. V současné době odbavuje ČSA více než 60% cestujících všech leteckých společností na letišti Praha Ruzyně. V rámci restrukturalizace došlo k vyčlenění těchto činností a k 1. lednu 2010 převedení do dceřiné společnosti ČSA Support.

Technická údržba letadel. Je zajišťována pro vlastní letadlovou flotilu a také pro řadu významných leteckých dopravců. ČSA jsou držiteli oprávnění k údržbě letadel podle evropských i amerických předpisů.

Výcvik posádek a pilotů. Je opět zajišťován pro mnoho dalších leteckých společností. Výcvik je prováděn ve školicím centru situovaném v prostorách letiště Ruzyně-Jih. Je zde také umístěno několik špičkově vybavených leteckých simulátorů a maket částí letadel.

Bezcelní prodej (Duty free). V rámci „Akčního plánu“ na záchranu společnosti v krizovém období a především pro zvýšení likvidity došlo v průběhu prosince 2009 k odprodeji všech těchto obchodů.

Přestože jsou ČSA největším dopravcem v České republice a provozují pravidelné lety také do vzdálených destinací na jiných kontinentech, jsou ve světovém měřítku stále považovány za menší společnost s lokální působností.

Mezinárodní ocenění

Ačkoliv o ČSA mluvíme jako o malé lokální společnosti, je nutné brát v potaz, že všeobecné povědomí o společnosti je na vysoké úrovni. ČSA jsou na špici v kvalitativních hodnoceních, a to například díky pravidelným auditům IOSA (IATA Operational Safety Audit Programme). Také již čtyřikrát po sobě byly oceněny společností OAG (Official Airline Guide) jako nejlepší letecká společnost ve střední a východní Evropě. Dále jsou držiteli certifikátu DOA (Design Organisation Approval) a mnoha dalších.

3.1.3. Letadlová flotila

Letadlová flotila ČSA se skládá ze tří základních typů letadel:

- Dálková flotila je tvořena letadly Airbus A310-300, které jsou v provozu od roku 1991.
 - o Letadla byla využívána na pravidelné lety do USA a Kanady, ale vzhledem k neuspokojivým finančním výsledkům byly tyto lety v říjnu 2009 ukončeny. Stroje jsou nyní nabízeny cestovním kancelářím pro charterové lety do vzdálených destinací, jakými jsou Jihovýchodní Asie a oblasti Karibiku. V průběhu roku 2010 je plánován odprodej zbývajících dvou letadel a tím ukončení dálkových letů.
- Střednětraťová flotila je složena z letounů řady Boeing 737, které jsou používány od roku 1992 a dále Airbusů řady A320, které postupně nahrazují starší Boeingy.
 - o Letadla jsou nasazována především na evropských linkách, ale novější Airbusy A319 také na delší trasy především do zemí bývalého Ruska.
- Flotila pro krátké tratě je tvořena turbovrtulovými letadly ATR 42 a ATR 72.
 - o Krátký dolet předurčuje tyto letadla na lokální tratě a cesty do přilehlých zemí. Omezením je také malá kapacita letadla.
 - o Formou ACMI¹ pronájmu jsou zajištěna další dvě letadla, a to typu Saab340. Tyto letadla jsou pronajata od ostravské společnosti Central Connect Airlines.

Aktuálně je ve flotile 49 letadel a po plánovaných redukcích bude pro letní letový řád k dispozici 44 vlastních letadel a dva letouny pronajaté formou ACMI.

¹ ACMI=Aircraft, Crew, Maintenance & Insurance. Jedná se o formu pronájmu, kdy letecká společnost nabízí jinému dopravci k dispozici letadlo na dohodnutou dobu. V leasingové ceně je zahrnuto také zajištění posádky, mechanické údržby a pojištění.

3.1.4. ČSA a letecké aliance

Ve světě pravidelné letecké přepravy nyní působí tři globální aliance, které dohromady sdružují téměř všechny velké letecké společnosti a společně zajišťují 60% objemu světové přepravy osob. Pro tyto aliance je charakteristické dobré letecké propojení hlavních letišť členů tzv. hubů¹. Přes ty je pak směřována většina cestujících. Díky užšímu propojení cenových tarifů jsou koncovému cestujícímu nabízeny výhodnější podmínky pro cestování s aliančními dopravci a jsou tak nepřímě vázáni k využívání letů v rámci jedné aliance. Dochází také k propojení věrnostních programů (popsány dále). Členstvím v alianci získávají jednotliví dopravci přístup k dalším trhům a potažmo vyšším výnosům.

Nejstarší opravdu globální aliancí je Star Alliance, která byla založena v roce 1997 a nyní má 26 právoplatných členů². Celková flotila aliance činí přibližně 3000 letadel, které uskuteční denně více než 17000 letů mezi téměř 900 letišti. Evropskými členy aliance jsou: Lufthansa, Austrian Airlines, LOT, Scandinavian Airlines, Spanair, Swiss, Tap Portugal.

Druhou z řady globálních aliancí je One World. Aliance byla založena v roce 1998, má dnes 11 členů s flotilou přibližně 2300 letadel. Denně je zajištěno téměř 9300 letů do 700 destinací. Evropskými členy aliance jsou: British Airways, Finnair, Iberia a Malev .

Pro ČSA je důležité členství ve Sky Teamu. Tato aliance byla založena v roce 2000 leteckými společnostmi Aeromexico, Air France, Delta Airlines a Korean Air. Hned v dalším roce se staly ČSA právoplatnými členy. Členství přineslo přístup k novým trhům, došlo k provázanosti mnoha cenových tarifů a věrnostních programů. Zákazníci tak získali nabídku více destinací, možnost načítání milů do bonusového programu OK Plus i na linkách aliančních partnerů a byly jim také zpřístupněny letištní salónek členských dopravců.

Flotilu Sky Teamu tvoří zhruba 2500 letadel + 1200 letadel dceřiných společností. Letecká síť obsahuje přes 800 destinací, které jsou zajišťovány 16400 lety denně.

Sky Team má nyní devět právoplatných členů a dva přidružené, těmi jsou Air Europa a Kenya Airways.

¹ Hubem je označováno domovské letiště letecké společnosti, které zároveň slouží jako hlavní tranzitní bod cestujících

²Údaje jsou zaokrouhleny a platné k 22.12.2009.

3.1.5. **Věrnostní programy**

ČSA nabízí čtyři druhy velmi propracovaných věrnostních programů, které významně pomáhají zatraktivnit nabízený produkt. Jsou to tyto:

OK Plus (pracovní název FFP – Frequent Flyer Programme) je jeden z nejstarších věrnostních programů na světě. Smyslem OK Plus je motivace cestujících k pravidelnému využívání leteckých linek ČSA nebo partnerů aliance Sky Team. Za každý uskutečněný let je cestující odměněn určitým počtem mil, které závisí na vzdálenosti a přepravní třídě¹. Nasbírané míle je následně možné proměnit na bonusové letenky v rámci letů celé aliance, nebo za jiné benefity nabízené partnery programu. Program má v současnosti přes 400 tisíc členů.

OK Plus Corporate (pracovní název FBP – Frequent Buyer Programme) je věrnostní program určený pro korporátní klientelu. Členové programu už nejsou jednotlivci, ale celé podniky, které jsou odměňovány body za lety svých zaměstnanců. Výhodou je možnost souběžného načítání mil také na individuální účty členů OK Plus, čímž vlastně motivuje dvakrát. Nasbírané body je opět možné proměnit na bonusové letenky.

OK Plus Partner (pracovní název FSP – Frequent Seller Programme) je určen zaměstnancům cestovních kanceláří, kteří prodávají letenky. Každý prodejce IATA cestovní kanceláře má možnost se do programu zaregistrovat a získávat za prodané letenky body, které lze posléze převést do OK Plus a pak si už jen vybrat - třeba cestu kolem světa.

Jetsters Club je cílen na nejmladší cestující, přesněji děti mezi 2-15 roky, které jako členové „tajného klubu cestovatelů“ mohou za letu luštit hádanky a záhady v časopisech, které jim poskytne palubní personál. Za každý splněný úkol získávají body, ty jsou připisovány do členského pasu, čímž si dále zvyšují svou hodnotu, a to přes Kadeta, Juniora až po Jetstera.

3.1.6. **ČSA a nízkonákladová doprava**

ČSA je tradiční letecká společnost zaměřující se především na obchodní cestující, čemuž odpovídá i úroveň služeb. Strategii firmy není konkurovat ostatním společnostem cenou, ale

¹ Přepravní třídou je myšleno nejen fyzické rozložení sedaček v letadle, na business a ekonomy třídu, ale také rozdělení prodejní, kterým jsou určeny ceny letenek a podmínky jednotlivých tarifů

především přesností a kvalitou služeb. Zásadně je tento rozdíl vidět ve srovnání s nízkonákladovými dopravci (tzv. Low Cost):

- ČSA (klasický dopravce):
 - Vysoká úroveň palubních služeb - zdarma denní tisk¹ a občerstvení na každém letu,
 - vyškolený personál mluvící několika světovými jazyky,
 - možnost odbavení cestujících a zavazadel přes tranzitní letiště až do cílové destinace,
 - povolená váha zavazadla 20kg v ekonomické třídě a 30kg ve třídě business,
 - bonusové programy,
 - zdarma letištní salónky pro business cestující a držitele vyšších karet Ok Plus,
 - letecká spojení na hlavní letiště.
- Nízkonákladoví dopravci:
 - letenku nelze koupit v klasickém kamenném obchodě, pouze přes internet,
 - veškeré palubní občerstvení je za příplatek,
 - zapsaná zavazadla jsou zpoplatněna²,
 - poplatek za přednostní odbavení do letadla,
 - nemožnost rezervace sedadla,
 - menší rozestupy mezi sedadly – méně prostoru,
 - letecká spojení zajištěna pouze mezi dvěma body bez garance přestupových časů,
 - letecké spojení nejčastěji na malá letiště vzdálená daleko od centra města.

3.1.7. **Krizový rok 2009**

Dopady světové hospodářské krize na trh letecké přepravy se projevily již v první polovině roku 2008. Prvním zasaženým trhem byly USA. Došlo k poklesu poptávky a mnoho místních společností se dostalo do finančních problémů. Některé byly nuceny trh opustit, jiné požádaly o ochranu před věřiteli a snažily se problém řešit restrukturalizací a zajištěním dodatečného

¹ Neplatí v ekonomické třídě u vybraných krátkých letů.

² Jedná se o zavazadlo, které si cestující nemůže vzít sebou na palubu letadla a je odevzdáno při odbavení a uloženo v nákladovém prostoru letadla

kapitálu. Dopad na ČSA nebyl tak citelný, protože většina cestujících pochází z Evropy a z USA se paradoxně, díky podhodnocenému dolaru, stala atraktivní turistickou destinací. Až koncem roku se krize plně projevila i v Evropě. Podniky byly, pod tlakem klesajícího odbytu, nuceny omezit výdaje. Letecká přeprava patří mezi nejdražší, proto začali cestující vyhledávat jiné způsoby přepravy. Pro služební cesty do sousedních zemí se začaly používat auta nebo vlaky. Rozšířily se také videokonference, které v některých podnicích úplně nahradily do té doby osobní setkávání. Dalším projevem úspor byl přechod cestujících z vyšších, tzv. prémiových tříd, do třídy ekonomické. Leteckým společností se tedy souběžně snižovala obsazenost letů i průměrná cena letenky. Propad tržeb ČSA v posledním čtvrtletí roku 2008 byl téměř 15%. Obdobně na tom byli ostatní evropští dopravci.

Už počátkem roku 2009 bylo jasné, že je situace vážná. Trh se sice částečně stabilizoval, ale náklady se nepovedlo snížit tak rychle, a proto bylo nutno jednat. Jednou z možností řešení situace byla změna konceptu poskytování letecké přepravy. Cena je dána trhem, ale změny nastaly v obsahu nabízených služeb. V rámci ekonomických tarifů byla snížena povolená váha zavazadel z 23kg na 20kg, bylo omezeno a na některých linkách zcela ukončeno bezplatné nabízení novin a časopisů během letu. Také se omezil rozsah poskytovaného občerstvení. Veškeré služby navíc byly nyní zpoplatněny. Pro zajištění dalších finančních prostředků si společnost vzala dlouhodobý úvěr ve výši 2,5mld Kč. Ani tyto kroky doplněné o dohodu na snížení platů zaměstnanců, odprodejem nepotřebného majetku a dalšími úsporami nebyly dostačující. Za velmi vyhrocených podmínek došlo na podzim roku 2009 k dohodě na dalším snížení platů zaměstnanců. Celkem tento krok přinesl firmě snížení nákladů o téměř 1mld Kč. Pro zajištění dostatečné hotovosti na období slabé zimní sezóny to však stále nestačilo. Došlo proto k razantnímu snížení počtu zaměstnanců, a to ze zhruba 4600 na začátku roku, na plánovaných cca 3600 k březnu 2010. Souběžně probíhala optimalizace letového řádu. Byly zrušeny nevýnosné linky a nepotřebná letadla následně odprodána nebo vrácena leasingovým společností. Dálkové pravidelné lety byly ukončeny zcela. Rozprodej zasáhl i již zmiňované obchody Duty Free.

Rozhodnutím vlastníka, kterým je Česká Republika, reprezentována ministerstvem financí a jeho zástupci – došlo k propojení ČSA s dalším státním podnikem. Tím je Letiště Praha, a.s. Pro zákazníky to byl signál určité záruky za společnost a také v bankovním sektoru došlo ke zmírnění obav z případného nesplacení úvěrů.

Ozdravná strategie je v současné době plně implementována do všech složek podniku a je již reálný předpoklad úspěšného překlenutí krizového období.

3.1.8. **Prodejní síť**

Tato kapitola analyzuje prodejní síť ČSA a specifika prodejů prostřednictvím jednotlivých distribučních kanálů.

Vzhledem k tomu, že jsou v kapitole obsaženy důvěrné informace, k jejichž zveřejnění neudělila analyzovaná společnost souhlas, byly v elektronické verzi této diplomové práce informace odstraněny.

3.2. PRVKY ZKOUMANÉ OBLASTI

Kapitola se zabývá prvky zkoumané oblasti, kterými jsou produkt, zákazník, konkurence a prodejci.

Stejně jako v předchozí kapitole, i zde se vyskytují důvěrné informace, které si organizace nepřeje zveřejnit, proto byly v elektronické verzi této diplomové práce vymazány.

3.3. VÝZKUM

3.3.1. Definování problému a cílů výzkumu

Zkoumaným problémem je velká fluktuace zákazníků, kteří nakupují leteckou přepravu prostřednictvím prodejních kanceláří ČSA. Kanceláře ČSA se již delší dobu potýkají s odlivem zákazníků, kteří paradoxně mnohdy sami spolupráci iniciují a po několika měsících nebo letech začínají využívat jiného prodejního kanálu ČSA. Důsledkem fluktuace zákazníků jsou klesající tržby z prodeje letecké přepravy.

Poklesy tržeb ve vlastních kancelářích společnosti, ačkoliv odůvodnitelné ekonomickou krizí, jsou ve srovnání s ostatními prodejními kanály výraznější. Mezi jednotlivými kanály nejsou patrné zjevné změny, proto se domnívám, že dochází k nedostatečnému využívání prodejních dovedností.

Cílem výzkumu je, na základě dotazníkového šetření, zmapovat strukturu a základní charakteristiky nejdůležitějších klientů zkoumané kanceláře. Dále si kladu za cíl ověřit, jak zákazníci vnímají nabídku a reakce prodejců v jednotlivých fázích prodejního rozhovoru.

Následně stanovím slabé a silné stránky prodejní kanceláře ČSA. Získané informace budu dále analyzovat a využiji pro sestavení matice SWOT.

Výsledné údaje porovnáám s informacemi získanými z odborné literatury. Na základě výsledků stanovím oblasti prodejních dovedností, které v dané kanceláři vyžadují přijetí opatření vedoucí ke zlepšení obchodních výsledků a stabilizace portfolia klientů.

3.3.2. Sestavení plánu výzkumu

Pro sběr dat jsem zvolil metodu písemného dotazování a to konkrétně formou poštovního dotazníku s průvodním dopisem. Výzkum zaměřím na hodnocení přístupu obchodního zastoupení k zákazníkům ve vztahu ke konkurenčním cestovním agenturám a dále na ověření základních aspektů využívání prodejních dovedností prodejců. Za cílovou skupinu respondentů jsem vybral segment středních firem (SME), které prostřednictvím daného obchodního zastoupení ČSA leteckou přepravu nakupují. Tento okruh zákazníků jsem zvolil proto, že představují pro

obchodní zastoupení majoritní zdroj výnosů a jejich fluktuace způsobuje obchodnímu zastoupení největší finanční újmu. Odpovědi zvolených subjektů budou mít ve vztahu ke zkoumanému jevu, nejvyšší vypovídací hodnotu.

Pro svůj výzkum jsem dostal k dispozici kontakty na zástupce všech firem aktuálně spadajících do zvoleného segmentu SME dané kanceláře ČSA. Těmito zástupci jsou konkrétní osoby, v jejichž kompetenci je zajišťování letecké přepravy pro sebe nebo ostatní zaměstnance. Jedná se celkem o 31 subjektů s rozmanitými oblastmi působení, a to od soukromých podniků až po úřady státní správy.

Dotazník jsem sestavil na základě znalostí nabytých z literatury a uvedených v teoretické části této práce. Samotné dotazy jsem rozvrhl do několika oblastí:

- **První čtyři dotazy** směřují ke zjištění základních požadavků klienta, jeho preferencí a podílu nakupované letecké přepravy prostřednictvím kanceláře ČSA.
- **Otázky č. 5 - 6** jsou určeny pro další dělení zákazníků podle délky dosavadní spolupráce a podle způsobu počátku spolupráce
- Třetí část, respektive **otázka č. 7** a její podotázky jsou zaměřeny na zjištění podílu jednotlivých druhů prodeje (osobní, telefonický, internetový) a klientova vnímání přístupu prodejců.
- **Otázky č. 8 - 13** jsou cíleny na celkové hodnocení komunikace prodejce s klientem a klientovo vnímání nabízených služeb.
- **Otázky č. 14 - 15** jsem zvolil, abych zjistil, jaké vnímá zákazník výhody spolupráce s ČSA a také nedostatky vůči jiným prodejcům letenek. Pro tuto část jsem použil otevřené otázky. Získané informace využiji pro následnou SWOT analýzu.
- Závěrem jsem ponechal prostor pro případné náměty a připomínky k dotazníku nebo dané kanceláři ČSA.

Dotazník jsem distribuoval pomocí e-mailu. K volbě této distribuční cesty mě přiměla časová a finanční nenáročnost. Také z pohledu respondenta se jedná o časově nejefektivnější metodu dotazování.

Dříve než jsem navržený dotazník rozeslal na jednotlivé kontaktní adresy, předal jsem jej jednomu z prodejců kanceláře ČSA ke zkušebnímu vyplnění, tzv. pilotáži. Po zhodnocení a

drobných úpravách jsem konečnou podobu dotazníku, spolu s průvodním dopisem, rozeslal respondentům.

3.3.3. **Sběr dat**

Dotazník obsahuje především otázky s možností výběru předdefinovaných odpovědí, ale také otevřené otázky, jejichž smyslem je získání kvalitativních a ověřovacích informací. Část jich zahrnuje ještě podotázky nabízející výběr z dalších variant nebo pole pro subjektivní vyjádření k danému dotazu. Předpokládaná a pilotáží ověřená doba vyplnění dotazníku je přibližně 10 – 15 minut.

Rozeslání dotazníků proběhlo dne 15.2.2010 a posledním termínem pro přijetí odpovědí jsem stanovil pátek 26.2.2010.

K tomuto dni jsem obdržel 29 vyplněných dotazníků. Od jednoho z respondentů se vrátila automatická odpověď oznamující nepřítomnost v daném období, druhý nereagoval vůbec. Celková návratnost dotazníků je přibližně 94%.

3.3.4. **Analýza informací a interpretace výsledků**

V této etapě jsem nashromážděná data převedl z jednotlivých dotazníků do jedné souhrnné tabulky (Příloha č.3) a dále třídil podle zvolených kategorií.

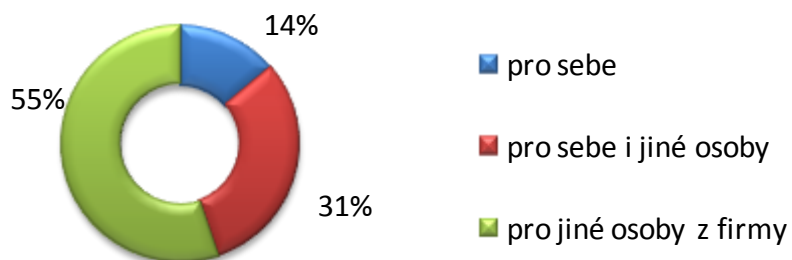
Úvodní dělení jsem provedl podle základních četností, tj. odpovědí respondentů na jednotlivé dotazy. K tomuto účelu jsem využil aplikace MS Excel a pro snadnější interpretaci jsem zvolil sloupcové a prstencové grafy.

Cílem této části je zmapování struktury a základních charakteristik nejdůležitějších klientů zkoumané kanceláře. Dále bych rád ověřil, jak zákazníci vnímají nabídku a reakce prodejců v jednotlivých fázích prodejního rozhovoru. Výsledkem šetření má být analýza výhod spolupráce s jednotlivými prodejními kanály (kancelář ČSA a ostatní prodejci letenek).

Získané výstupy jsou členěny podle jednotlivých bodů v dotazníku.

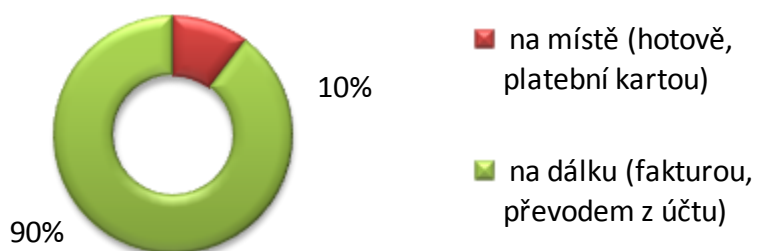
Otázky č. 1 – 4:

1. Pro koho letenky nejčastěji objednáváte?



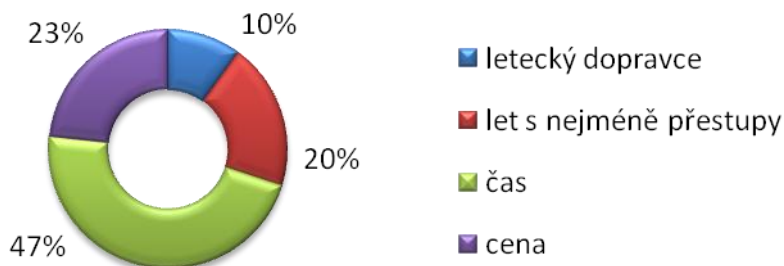
Obr. 2.1 Grafické zobrazení odpovědí na otázku č. 1

2. Jak nejčastěji letenky platíte?



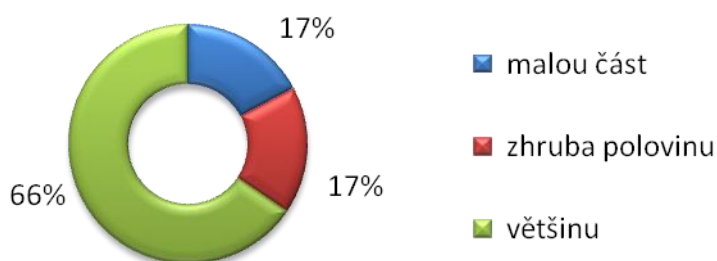
Obr. 2.2 Grafické zobrazení odpovědí na otázku č. 2

3. Jaké máte hlavní kritérium při výběru letenky?



Obr. 2.3 Grafické zobrazení odpovědí na otázku č. 3

4. Jakou část celkového množství let. přepravy nakupujete prostřednictvím kanceláře ČSA?



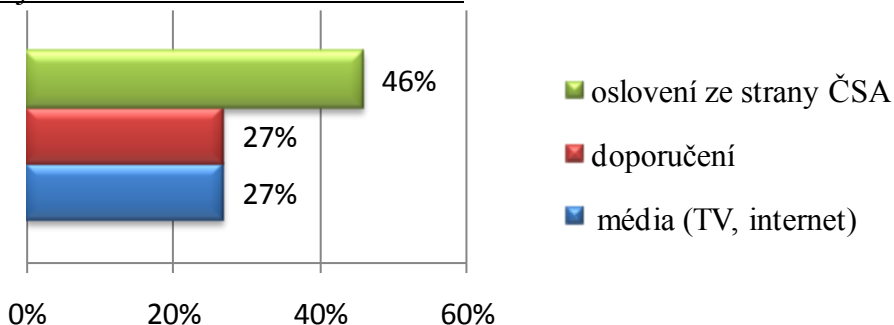
Obr. 2.4 Grafické zobrazení odpovědí na otázku č. 4

Ze základního srovnání výskytů jednotlivých odpovědí je patrné, že zajišťování letenek probíhá nejčastěji prostřednictvím určených osob ve firmě, které objednávají tyto služby pro ostatní zaměstnance. Platba probíhá z 90% bezhotovostně a bez fyzické návštěvy prodejní kanceláře. Hlavním kritériem při výběru letenky je čas, tedy termín letu, cena je nejvýznamnější pouze pro přibližně $\frac{1}{4}$ zákazníků. Poslední ukazatel znázorňuje, že většina zákazníků nakupuje prostřednictvím kanceláře ČSA většinu letenek.

Výsledné hodnoty budou dále porovnávány s ostatními ukazateli.

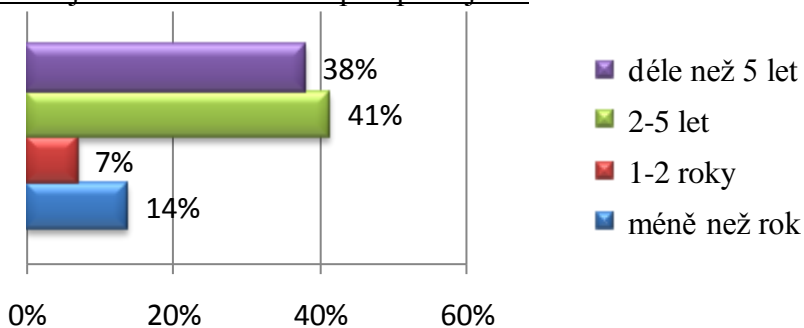
Otázky č. 5 - 6:

5. Odkud jste se dozvěděli o kanceláři ČSA?



Obr. 2.5 Grafické zobrazení odpovědí na otázku č. 5

6. Jak dlouho již s kanceláří ČSA spolupracujete?



Obr. 2.6 Grafické zobrazení odpovědí na otázku č. 6

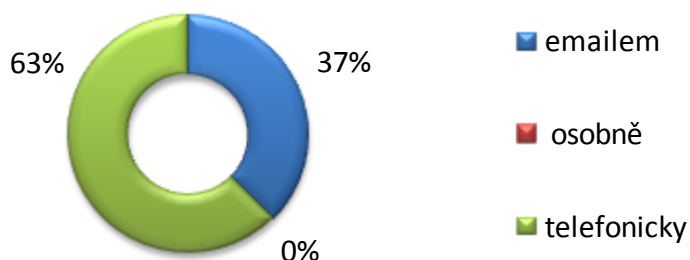
Z výše uvedených grafů je patrná převaha zákazníků, jejichž spolupráce s kanceláří ČSA byla iniciována právě ze strany ČSA. Z daného výsledku lze usuzovat na aktivní akviziční činnost prodejců respektive obchodních zástupců ČSA.

Nejčastěji uváděná doba spolupráce s kanceláří ČSA je v rozmezí 2 – 5 let a to u 41% dotázaných společností. Dále respondenti uvedli spolupráci 7% v rozmezí 1 - 2 roky a 14% méně než jeden rok. Celkem tedy 62% zákazníků spolupracuje s kanceláří ČSA po dobu kratší než pět let. Dlouhodobá spolupráce, čili déle než pět let, byla uvedena u 38% zákazníků. Pro další šetření vycházím z informace, dle které dlouhodobě dochází k fluktuaci zákazníků. Úvodní informace se tímto částečně potvrzuje. Mohou však existovat další faktory, jako například zánik některých firem nebo změna jejich orientace a tím ukončení potřeby využívání letecké přepravy apod. Je

zřejmé, že výpadek příjmů od zákazníků, kteří se zkoumaným zastoupením ČSA ukončili spolupráci, je v jisté míře nahrazován novými zákazníky.

Otázka č. 7 a dotazy s ní související:

7. Jak kancelář ČSA nejčastěji kontaktujete?



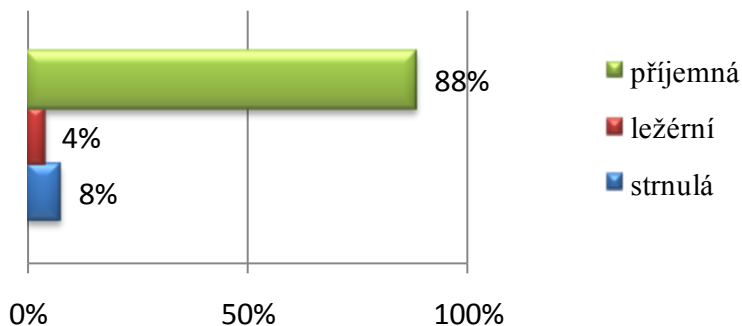
Obr. 2.7 Grafické zobrazení odpovědí na otázku č. 7

Nejobvyklejším typem komunikace zákazníků s hodnocenou kanceláří je telefonický prodej, méně často probíhá prodejní komunikace emailem a osobní kontakt, jako nejčastější, neuvedl ani jeden respondent. Trend nákupu letecké přepravy na dálku lze mimo jiné přičíst zavedení elektronických letenek.

Návazné otázky již hodnotí zákazníkův dojem z komunikace prostřednictvím jednotlivých prodejních kanálů.

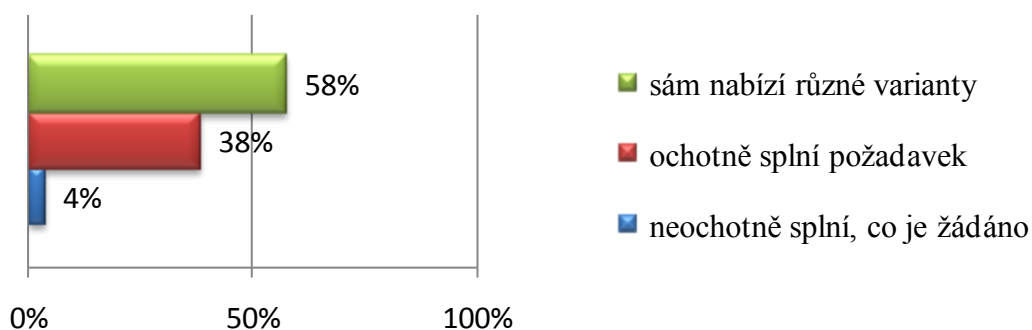
7.1 V případě komunikace s kanceláří ČSA **telefonicky** nebo **osobně**, pak prosím zodpovězte tyto dotazy:

7.1.1 Jak na vás obvykle působí komunikace s prodejcem?



Obr. 2.8 Grafické zobrazení odpovědí na otázku uvedenou v odstavci 7.1.1

7.1.2 Jak byste charakterizoval prodejce během rozhovoru?

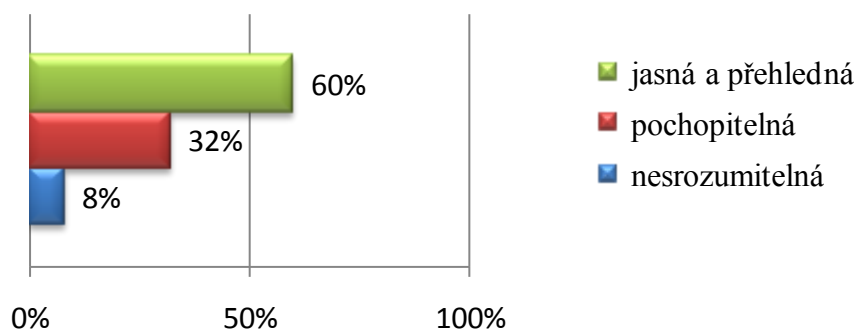


Obr. 2.9 Grafické zobrazení odpovědí na otázku uvedenou v odstavci 7.1.2

Z výše uvedených odpovědí je zřejmé, že telefonická komunikace prodejce se zákazníkem je hodnocena převážně pozitivně. V 88% případů je komunikace příjemná. Také ležerní komunikaci lze považovat za pozitivní. Během rozhovoru uvedlo 58% dotázaných, že prodejce sám nabízí různé varianty. Můžeme tedy říci, že se chová proaktivně. Dále 38% dotázaných uvedlo, že ochotně plní požadavky. Z výsledků vyplývá, že jsou zákazníci v 96% spokojeni s prodejním rozhovorem. Stále je ale 8% respondentů, kteří hodnotí komunikaci jako strnulou a jeden respondent (4%) dokonce vnímá přístup prodejců jako neochotný. Zde je jistě prostor ke zlepšení.

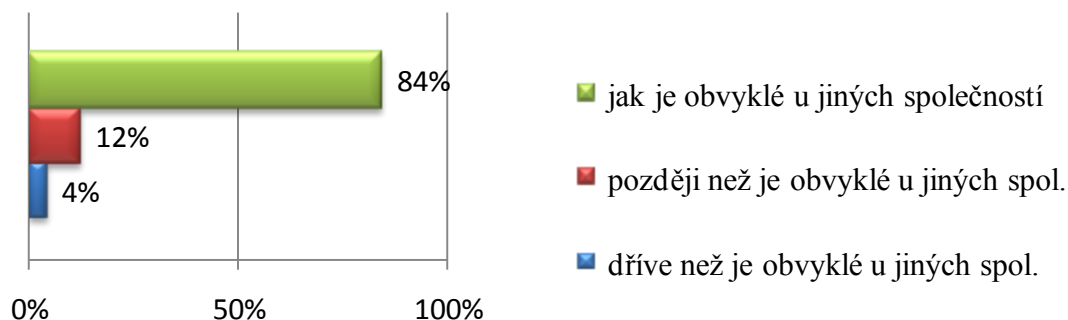
7.2 V případě, že komunikujete s kanceláří ČSA nejčastěji **email**, pak prosím zodpovězte tyto dotazy:

7.2.1 Jak na vás působí elektronická reakce na váš požadavek?



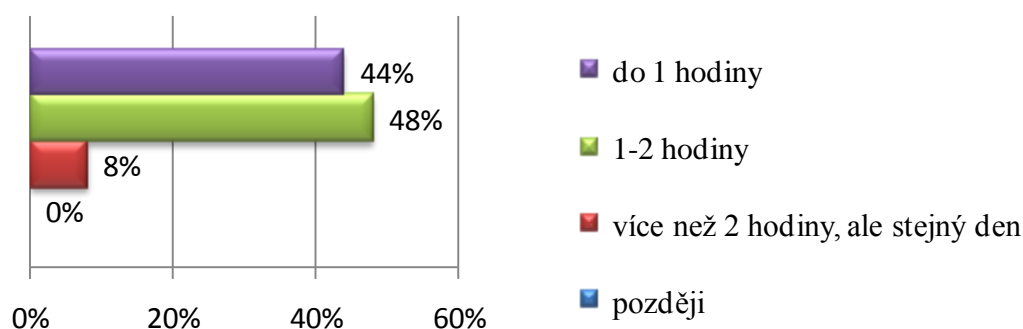
Obr. 2.10 Grafické zobrazení odpovědí na otázku uvedenou v odstavci 7.2.1

7.2.2 Za jak dlouho obvykle obdržíte odpověď na váš požadavek?



Obr. 2.11 Grafické zobrazení odpovědí na otázku uvedenou v odstavci 7.2.2

7.2.3 Za jakou dobu v průměru obdržíte odpověď na váš email?



Obr. 2.12 Grafické zobrazení odpovědí na otázku uvedenou v odstavci 7.2.3

Odpovědi na otázky 7.2.2 a 7.2.3 jsem komplexně analyzoval s cílem zjistit, jaká je průměrná reakční doba jiných společností (konkurence) a porovnat ji s reakční dobou kanceláře ČSA. Postup byl následující: Vyčlenil jsem dotazníky, ve kterých respondenti uvedli, že obvykle obdrží reakci na jejich požadavek v čase obvyklém u konkurence (21 dotazníků). U těchto respondentů jsem analyzoval dobu, za kterou obvykle odpověď na email obdrží. Z hodnocení vyplývá, že 48% těchto respondentů považuje u jiných společností za obvyklé reagovat do 1 hodiny a 52% dobu 1-2 hodiny.

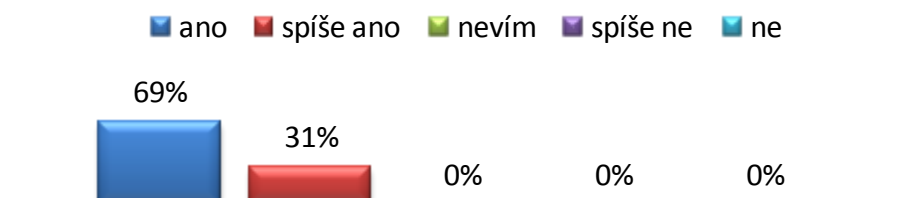
V případě hodnocené kanceláře ČSA (Obr. 2.12) je do 1 hodiny vyřízeno v průměru 44% emailových požadavků. V rozmezí 1-2 hodiny je to 48%, ale navíc 8% za ještě delší dobu. Můžeme tedy říci, že 56% odpovědí je odesláno za déle než 1 hodinu.

Porovnáme-li výsledné hodnoty, je zřejmé, že elektronická odezva hodnocené kanceláře ČSA je nižší než u ostatních společností nabízejících leteckou přepravu.

Otázky č. 8 - 13:

Tato skupina dotazů je postavena na hodnocení pomocí škály pěti odpovědí, jež vyjadřují rozmezí od pozitivního k negativnímu.

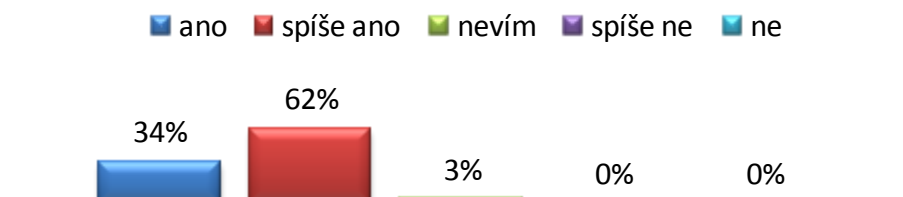
8. Nabízí prodejce při dotazu na letecké spojení rezervaci letenky?



Obr. 2.13 Grafické zobrazení odpovědí na otázku č. 8

Rezervace letenky je první částí uzavření obchodu a je zřejmé, že tento krok prodejci aktivně nabízí.

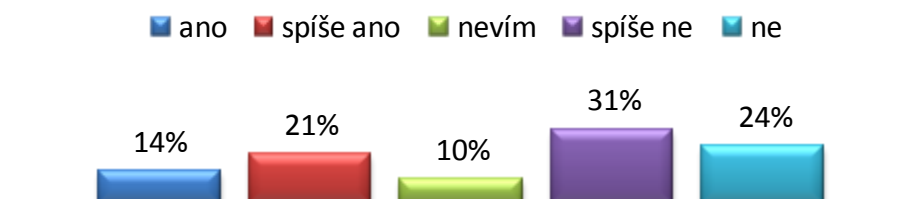
9. Odpovídá nabízené letecké spojení vaší představě?



Obr. 2.14 Grafické zobrazení odpovědí na otázku č. 9

Nabízené spojení vesměs odpovídá představám zákazníka. Aby tomu tak mohlo být, je nutné správné zjištění jeho požadavků a to vhodně volenými dotazy a nasloucháním potřeb zákazníka.

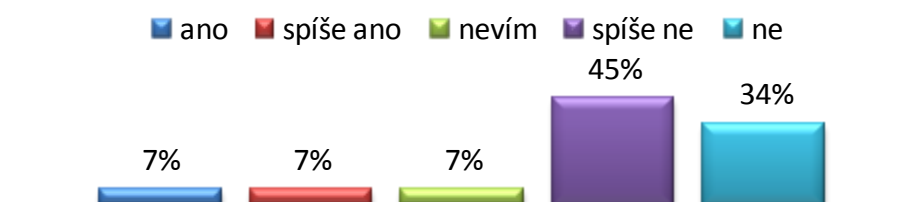
10. Dotazuje se prodejce na průběh předchozích letů - na spokojenost?



Obr. 2.15 Grafické zobrazení odpovědí na otázku č. 10

Dotazování na průběh předchozích letů a spokojenost spadá do oblasti poprodejního sledování a je pro prodejce důležitou zpětnou vazbou. Pro zákazníka je to signál zájmu a péče ze strany prodejce. Získané odpovědi ukazují spíše na nižší zájem ze strany prodejců hodnocené kanceláře.

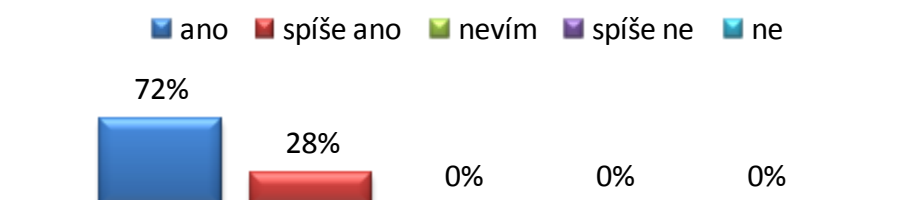
11. Stává se, že nevyřešíte svůj požadavek s prodejcem a jste odkázán jinam?



Obr. 2.16 Grafické zobrazení odpovědí na otázku č. 11

Otázka hodnotí kompetentnost prodejců. Stává se, že zákazník nevyřeší svůj požadavek přímo s prodejcem. Odkázáním zákazníka jinam se zvyšuje riziko, že se příště začne rovnou obracet na jiné společnosti nabízející prodej letenek. Je pozitivní, že podíl případů, kdy zákazník nevyřeší svůj požadavek v kanceláři ČSA a je odkázán jinam (k jiné společnosti prodávající letenky apod.) je relativně malý. Hlubšími šetřeními by bylo vhodné zjistit přesné důvody toho, proč nebyl klientův požadavek vyřešen přímo v dané kanceláři ČSA.

12. Máte většinou dobrý dojem z kontaktu s prodejcem ČSA?



Obr. 2.17 Grafické zobrazení odpovědí na otázku č. 12

Je velmi důležité, jaký celkový dojem udělá prodejce na zákazníka. Pokud by nebyl kladný, s velkou pravděpodobností by zákazník zvažoval o ukončení spolupráce. Dle hodnocení v dotazníku je dojem ve všech případech pozitivní.

13. Jsou vám nabídnuty také doplňkové služby? (ubytování, pojištění, apod.)

Tato otázka obsahovala možnosti výběru z odpovědí „ano“ a „ne“ a v případě kladné odpovědi prostor pro uvedení obvykle nabízených služeb.

Nabízení doplňkových služeb označili pouze dva respondenti (7%). Jeden z nich uvedl nabízení zprostředkování vypůjčení auta a ubytování, druhý nabídku věrnostního programu Ok Plus.

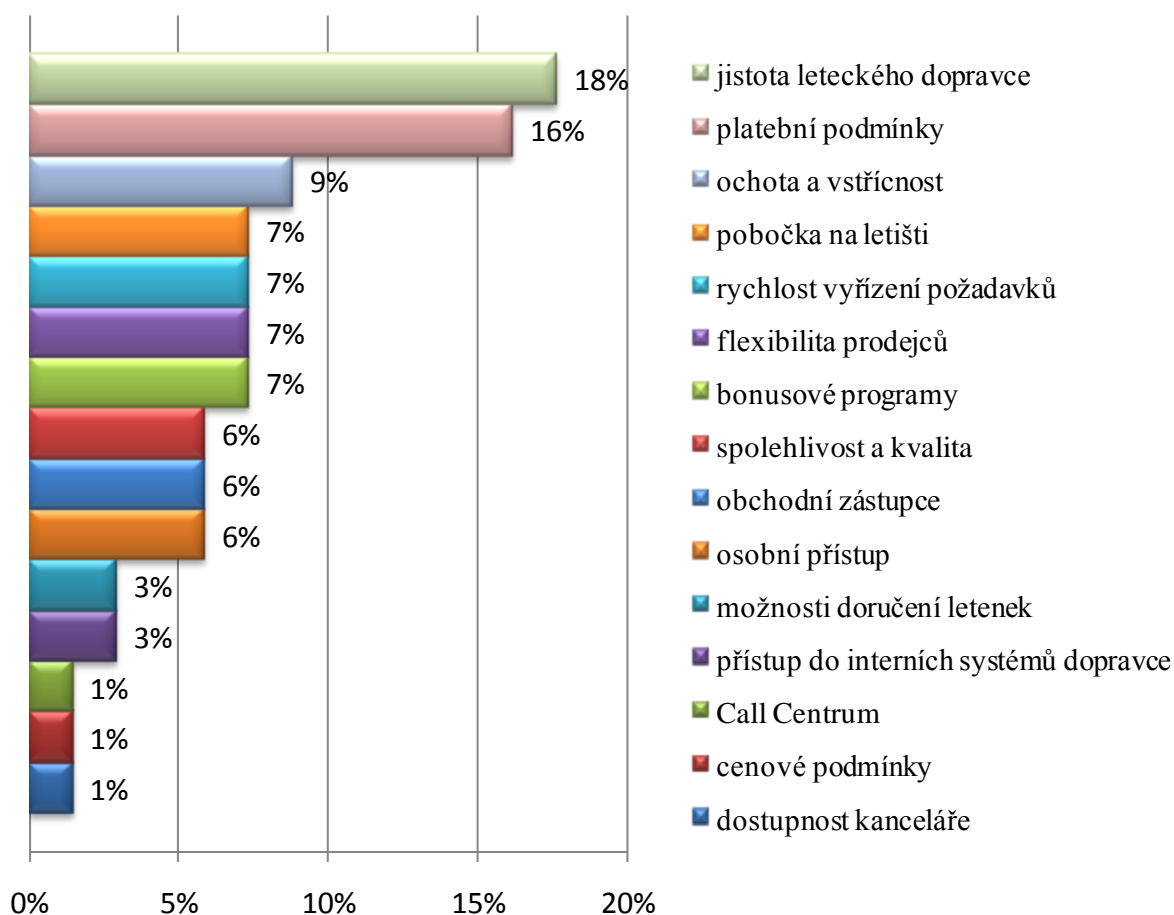
Z odpovědí je zřejmé, že prodejci mají možnost doplňkové služby nabízet, ale z neznámých důvodů je nenabízí. Přitom doplňkové služby jsou jistě zdrojem dalších příjmů firmy a pro zákazníka představují možnost vyřešit více požadavků na jednom místě a tím přispívají ke zvýšení jeho loajality vůči dané prodejní kanceláři.

Otázky č. 14 - 15:

Tyto otázky jsem zvolil, abych zjistil, jaké vnímá zákazník výhody spolupráce s ČSA a také nedostatky vůči jiným prodejcem letenek. Není mi znám výčet výhod, které by mohly být pro klienta významné, proto jsem pro získání dat použil otevřené otázky. Při jejich koncipování jsem vycházel z předpokladu, že respondent využívá služeb kanceláře ČSA, protože spolupráci vnímá jako výhodnou, ale také má zřejmě povědomí o nevýhodách, které mohou mít jiní prodejci letenek. V hodnocení porovnám četnosti výskytů jednotlivých odpovědí.

Dotaz není mířen na hodnocení komplikovaného produktu, kterým bezesporu je osobní letecká přeprava, ale na přístup prodejců prodejní kanceláře. Jelikož struktura prodejní kanceláře je podobná s jinými odvětvími, předpokládám, že se budou minimálně některé odpovědi vyskytovat častěji. V případě odpovědí se stejnou myšlenkou, jen jinak vyjádřenou, jsem na základě subjektivního názoru přiřadil určité obecné znění, aby bylo možné vyhodnotit významnost daných předností resp. nevýhod.

14. Jaké vidíte tři základní výhody spolupráce s kanceláří ČSA?

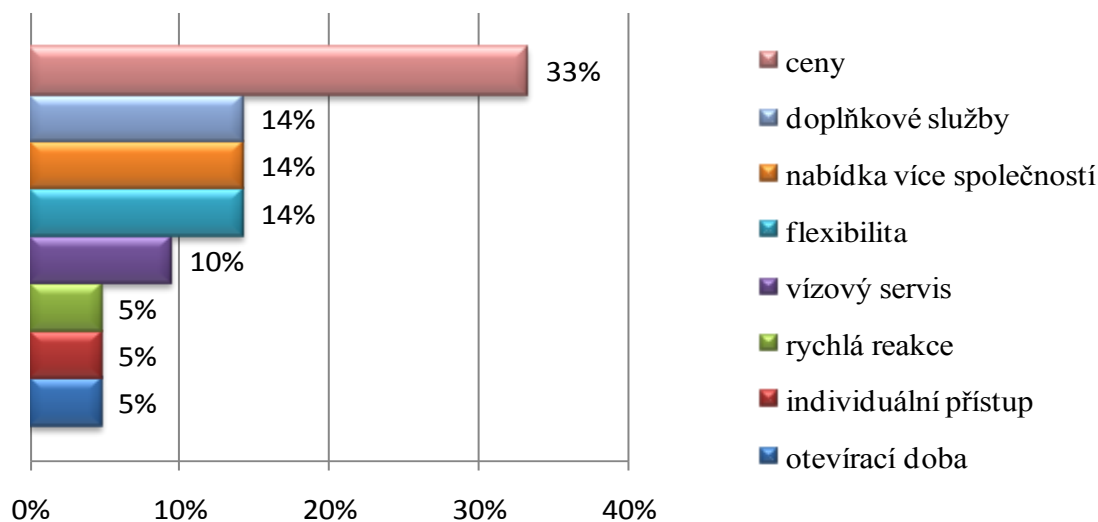


Obr. 2.18 Grafické zobrazení odpovědí na otázku č. 14

Na tuto otázku uvedla část respondentů pouze dvě výhody z požadovaných tří (17%). Jednoznačně nejčastěji uvedeným atributem spolupráce je jistota, která je dána faktem, že se jedná o zastoupení letecké společnosti. Dalšími faktory jsou platební podmínky a existence pobočky přímo na letišti. Z faktorů vztahujících se k prodejcům, jsou nejvýše váženy ochota a vstřícnost a pak rychlost vyřízení požadavků. Významnost dalších znaků je pro tento výzkum zanedbatelná.

15. Napadají vás výhody spolupráce s jinými prodejci letenek, které kancelář ČSA nemá?

Pokud je odpověď ano, uveďte jaké:



Obr. 2.19 Grafické zobrazení odpovědí na otázku č. 15

Na tuto otázku odpovědělo 55% respondentů ano a jako největší výhodu spolupráce s jinými prodejci letenek uvedli cenu, v menší míře pak doplňkové služby, širší nabídku, větší flexibilitu a další.

Uvedení ceny, jako přednosti ostatních společností prodávajících letenky, je zajímavý jev, jelikož na dotaz hlavního kritéria při výběru letenky (otázka č.3) uvedlo cenu pouze 23% respondentů. Z uvedených faktů vyvozují, že služby nabízené kanceláří ČSA jsou vnímány jako dražší, ale tento vnímaný nedostatek je kompenzován jistotou, která je dána statutem zástupce leteckého dopravce (otázka č.14). Navíc jen pro malou část respondentů je cena rozhodujícím ukazatelem.

16. Vaše případné další náměty a připomínky k dotazníku nebo prodejní kanceláři ČSA:

Námětů bylo pouze několik a není možné je využít pro další analýzu. Budou ale předneseny konkrétnímu zastoupení ČSA, spolu s ostatními výstupy této práce a dále využity pro zkvalitnění služeb zákazníkům. Náměty uvádím doslovně: „Kancelář je OK, problém se zbytkem firmy, Call Centrum atd.“; „Složitá komunikace mimo pracovní dobu (call centrum).“; „Kancelář OK, problém s FFP, FBP.“; „Někdy odpověď na požadavek až po urgencích.“; „Na pevnou linku se nedá dovolat, informovat klienty, že byla zrušena.“

3.3.5. Analýza SWOT

V této části diplomové práce bych rád využil informace získané dotazníkovým šetřením a vyhodnotil pomocí analýzy SWOT pozici hodnocené kanceláře na trhu prodeje osobní letecké přepravy v regionu.

Tato analýza je vhodnou podpůrnou metodou pro práci prodejce. Nalezením silných a slabých stránek zkoumané kanceláře ČSA, potažmo nabízeného produktu, spolu s příležitostmi a hrozbami získá prodejce obraz o tom, jak silná je jeho vyjednávací pozice při prodejní komunikaci. Díky těmto informacím si pak může nastavit jisté „mety“ pro vyjednávání se zákazníkem. Může se jednat například o obchodníkovu BATNA (viz oddíl 1.3.5).

- Silné stránky

Nejdůležitější pomocné faktory jsem seřadil do tabulky (Tab. 2.2). Jednotlivým faktorům jsem přiřadil závažnost, a to v rozmezí: 1 – Nízká, 2 – Střední, 3 – Vysoká. Závažnost jsem hodnotil subjektivně, dle informací získaných při psaní této diplomové práce. Pro určení váhy jednotlivých ukazatelů jsem použil počty odpovědí respondentů (především na otázku č. 14) nebo subjektivního názoru. Jednotlivá hodnocení závažnosti jsem násobil jejich váhou a výslednou hodnotu pak dělil součtem všech hodnocení. Tím jsem dosáhl vyjádření celkové závažnosti.

Tab. 2.2 Identifikace silných stránek a jejich hodnocení.

Pořadí	SILNÉ STRÁNKY (stabilizující zákazníka)	Proč?	Závažnost	Váha	Průměrné hodnocení
1	Jistota leteckého dopravce	<i>Klienti preferují velké stabilní společnosti před menšími s kratší historií.</i>	3	12	29,8%
2	Platební podmínky	<i>Kancelář ČSA nabízí širokou škálu možností úhrady letenek</i>	3	11	27,3%
3	Ochota a vstřícnost	<i>V dotazníku hodnocena převážně kladně.</i>	3	6	14,9%
4	Osobní přístup	<i>Pozitivní hodnocení v dotazníku.</i>	3	4	9,9%
5	Pobočka na letišti	<i>Pouze jeden další prodejce letenek má zastoupení na letišti v Ostravě.</i>	2	5	8,3%
6	Bonusové programy	<i>Možnost vystavování bonusových letenek z věrnostních programů ČSA.</i>	2	5	8,3%
7	Přístup do interních systémů dopravce	<i>Pouze dopravce má přístup do interních systémů.</i>	1	2	1,7%

- Slabé stránky

Představují škodlivé faktory, které přispívají k destabilizaci zákazníka a v konečném důsledku se mohou podílet na ukončení spolupráce s danou kanceláří. Stanovení závažnosti proběhlo podobně jako u silných stránek, ale s tím rozdílem, že hodnocení bylo obrácené: 1 – Vysoká, 2 – Střední, 3 – Nízká. Pro stanovení váhy jednotlivých faktorů byly využity především odpovědi respondentů na otázku č. 15 v dotazníku, více v níže uvedené tabulce 2.3.

Tab. 2.3 *Identifikace slabých stránek a jejich hodnocení.*

Pořadí	SLABÉ STRÁNKY (nestabilizující zákazníka)	Proč?	Závažnost	Váha	Průměrné hodnocení
1	Dopad krize na ČSA	<i>Omezování výdajů na školení prodejců, marketing a technické vybavení kanceláří.</i>	3	5	22,4%
2	Cenová politika	<i>Kancelář ČSA je všeobecně vnímána jako dražší.</i>	2	7	20,9%
3	Rychlost vyřizování požadavků	<i>Dle výsledků výzkumu je nižší, než je průměr v odvětví.</i>	2	5	14,9%
4	Nabídka více společností.	<i>Negativní hodnocení ze strany respondentů</i>	3	3	13,4%
5	Nabídka doplňkových služeb.	<i>Doplňkové služby (pojištění, ubytování, apod.) nejsou téměř vůbec nabízeny.</i>	3	3	13,4%
6	Vízový servis.	<i>Kanceláře ČSA tyto služby nezajišťují.</i>	3	2	9%
7	Call Centrum.	<i>Dle reakcí respondentů jsou zkušenosti s touto službou často velmi negativní.</i>	2	2	6%

- Příležitosti

Tyto vnější atributy jsem opět seřadil do tabulky a zdůvodnil, proč jsou považovány za příležitosti ve vztahu k dané kanceláři ČSA. Atraktivitu jednotlivých ukazatelů jsem stanovil subjektivně v pořadí: 1 – Nízká, 2 – Střední, 3 – Vysoká. Dále jsem stanovil pravděpodobnost realizace dané příležitosti a to v rozmezí 0 – 100%. Poslední sloupec představuje v procentech vyjádřené hodnocení daného faktoru. Jednotlivé příležitosti jsou znázorněny v tabulce 2.4.

Tab. 2.4 Identifikace příležitostí a jejich hodnocení.

Pořadí	PŘÍLEŽITOSTI (vnější původ)	Proč?	Atraktivita	Pravděpodobnost vzniku	Průměrné hodnocení
1	Noví investoři v kraji	<i>S postupným odezníváním krize je možnost příchodu nových investorů – zákazníků.</i>	3	40%	15%
2	Prodej doplňkových služeb	<i>Srovnání nabídky s konkurencí. Vyšší atraktivita služeb pro zákazníky.</i>	2	60%	15%
3	Převzetí výnosů konkurenci	<i>Obnovení spolupráce s podniky, které již s kanceláři ČSA spolupracovaly.</i>	3	30%	11%

- Hrozby

Poslední prvek analýzy SWOT jsem stanovil obdobně jako příležitosti. Ve sloupci „Závažnost“ jsou jednotlivé ukazatele uvedeny v následujícím pořadí: 1 – Nízká, 2 – Střední, 3 – Vysoká. Vybrané nejdůležitější hrozby znázorňuje tabulka 2.5.

Tab. 2.5 Identifikace příležitostí a jejich hodnocení.

Pořadí	HROZBY (vnější původ)	Proč?	Závažnost	Pravděpodobnost vzniku	Průměrné hodnocení
1	Nižší poplatky konkurence	<i>Konkurenční prodejci letenky, často preferují prodejní strategii nízkých cen.</i>	2	80%	23%
2	Krize v odvětví	<i>K omezování výdajů firem na služební cesty dochází často trvale.</i>	3	50%	21%
3	Odliv zákazníků na jiné prodejní kanály	<i>Roste například prodej letenek přes internet.</i>	2	50%	9%

- Matice SWOT

Matice souhrnně zobrazuje nejdůležitější faktory ovlivňující atraktivitu zkoumané prodejní kanceláře. Jsou v ní zobrazeny vždy tři nejdůležitější faktory, které by prodejce měl brát v potaz při vyjednávání se zákazníkem.

Tab. 2.6 Matice SWOT.

	Pomocné (stabilizující zákazníka)	Škodlivé (nestabilizující zákazníka)
Vnitřní původ (atributy prodejní kanceláře)	<u>Silné stránky</u> Jistota leteckého dopravce Platební podmínky Ochota a vstřícnost	<u>Slabé stránky</u> Dopad krize na ČSA Cenová politika Rychlost vyřizování požadavků
Vnější původ (atributy prostředí kanceláře)	<u>Příležitosti</u> Noví investoři v kraji Prodej doplňkových služeb Převzetí výnosů konkurenci	<u>Hrozby</u> Nižší poplatky konkurence Krize v odvětví Odliv zákazníků na jiné prodejní kanály

Sestavením této jednoduché matice získává prodejce přehled o přednostech a nedostacích, které vnímá zákazník při spolupráci s ČSA, jak ve vztahu ke konkurenčním subjektům, tak v rámci společnosti jako takové. Prodejce by měl k jednotlivým faktorům přihlídnout při prodejním rozhovoru. Především je potřeba brát v potaz slabé stránky a případné zákaznickovy pochyby eliminovat využitím silných stránek.

Příležitostí je pro prodejce například prodej doplňkových služeb, který přinese nejen další výnosy, ale také vyšší uspokojení zákazníka. Je také reálné převzetí zákazníků konkurenci nebo zahájení spolupráce s novými investory v kraji, čímž je dán prostor pro větší akviziční činnost.

3.3.6. Výzkumná zpráva

Základní členění výsledků výzkumu již bylo provedeno v předchozích kapitolách a také byly popsány dílčí výsledky.

Zkoumaným problémem byla fluktuace klientů vybrané prodejní kanceláře ČSA a z toho plynoucí poklesy tržeb. Ve srovnání s ostatními prodejními kanály jsou propady prodeje ve vlastních kancelářích ČSA výraznější. Jelikož mezi jednotlivými kanály nejsou patrné zjevné změny, předpokládám, že dochází k nedostatečnému využívání prodejních dovedností.

Na základě teoretických informací jsem uvedl možný průběh a fáze prodejního rozhovoru. Dále, již v praktické části, jsem popsal společnost ČSA, produkt firmy, trh, na kterém působí a konkurenci. Také jsem analyzoval zákazníky, jejich rozdělení (segmentaci) a pozici prodejce.

Pro získání dat, potřebných k dalšímu šetření, jsem zvolil metodu písemného dotazování. Dotazníky jsem oslovil zákazníky tržního segmentu malých a středních firem. Tyto firmy jsou nosným zdrojem příjmů analyzované prodejní kanceláře a jejich nestálost sebou nese největší dopady na prodejní výsledky kanceláře ČSA. Osoby, které jsem dotazníkem oslovil, jsou zástupci zvoleného tržního segmentu firem, kteří jsou ve styku s hodnocenou kanceláří. Tyto osoby zajišťují nákup letecké přepravy pro sebe nebo jiné zaměstnance daných podniků.

Základní informace k výzkumu, včetně pilotáže, samotného sběru dat a třídění dat byly uvedeny v předchozích kapitolách. Pro lepší přehlednost jsem výsledné hodnoty interpretoval graficky.

Dle výsledků výzkumu je typickým zákazníkem vybraného segmentu osoba, která objednáva letenky nejčastěji pro ostatní zaměstnance firmy. Platba letecké přepravy je téměř výhradně realizována bezhotovostně a zákazník prostřednictvím kanceláře ČSA obvykle nakupuje většinu z celkového množství letenek. Je tedy zřejmé, že prodejní rozhovory probíhají téměř výhradně telefonicky nebo formou emailové komunikace.

Druhá část otázek byla zaměřena na počátek a dobu spolupráce s danou kanceláří. Výsledky ukazují, že téměř polovina klientů zahájila spolupráci s kanceláří ČSA až po té, kdy byli ze strany ČSA osloveni a spolupráce jim nabídnuta. Ostatní zákazníci započali spolupráci buď na doporučení, ve čtvrtině případů nebo se o kanceláři dověděli z médií. Odpovědi na návaznou otázku ukazují, že méně než 40% zákazníků spolupracuje s kanceláří déle než pět let

Odpovědi respondentů na návazné otázky již hodnotí, jak působí na zákazníka prodejní komunikace s prodejcem. Jelikož žádný z respondentů nekomunikuje s kanceláří obvykle osobně, není tento způsob komunikace hodnocen.

Telefonická komunikace s prodejcem působí na zákazníky převážně pozitivně, prodejce ochotně plní požadavky zákazníka. Zákazníci jsou téměř vždy spokojeni.

Komunikace prostřednictvím emailu. Zde spadají také elektronické odpovědi na telefonický dotaz nebo objednávku letenky. Zákazníci vnímají komunikaci prostřednictvím emailu jako jasnou a přehlednou pouze v 60% případů. Část respondentů uvedlo emailovou komunikaci ještě jako pochopitelnou, ale v několika případech je vnímána jako nesrozumitelná. Tento výsledek lze odůvodnit častějším používáním odborných výrazů, které souvisí s leteckou dopravou. Pro laického zákazníka mohou být tyto výrazy méně srozumitelné. Také na dotazy zaměřené na rychlost, s jakou obdrží zákazník odpověď na svůj požadavek, vykazují horší výsledky než je obvyklé u jiných společností nabízejících leteckou přepravu. Do 1 hodiny je obvykle vyřízeno méně než polovina požadavků a téměř 10% je vyřízeno za dobu delší než 2 hodiny. Elektronická odezva hodnocené kanceláře ČSA je nižší než u ostatních společností.

Další skupina otázek již hodnotí reakci prodejce v jednotlivých oblastech prodejní komunikace. Výsledky ukazují, že prodejci umí zjistit zákaznickovy potřeby a nabídnout letecké spojení dle jejich představ. Prodejci také aktivně nabízí rezervaci letenky, čímž již zákazníka v jistém smyslu zavází ke koupi. Za určitý nedostatek se dá považovat nízký podíl dotazů na spokojenost zákazníků. Odpovědi na tyto dotazy poskytují prodejci zpětnou vazbu a v zákazníkovi vyvolají pocit zájmu a osobního přístupu. Také schopnost vyřešit klientův požadavek byla v několika případech hodnocena negativně. Uvedené reakce respondentů mohou souviset také s omezenou nabídkou doplňkových služeb dané kanceláře ČSA. Ostatně nízkou nabídku doplňkových služeb potvrzují odpovědi na další dotaz. Pouze méně než 10% respondentů uvedlo, že jim byly doplňkové služby nabídnuty. Možnost zajistit tyto služby tedy existuje, pouze nejsou aktivně nabízeny.

Přes výše uvedené výhrady, je dojem z kontaktu s kanceláří ČSA všemi respondenty hodnocen kladně.

V další části výzkumu jsou zjištěny výhody a nedostatky, které zákazníci vnímají při spolupráci s kanceláří ČSA. Výsledky ukazují celou řadu výhod a nedostatků spolupráce s danou kanceláří. Díky různé četnosti odpovědí jednotlivých faktorů bylo možné určit také váhu jednotlivých bodů. Souhrnné grafy odpovědí jsem využil jako hlavní podklad ke stanovení silných a slabých stránek v následné analýze SWOT.

Poslední otázka výzkumu ukazuje, respektive potvrzuje, předchozí výsledky, a to převážnou spokojenost klientů s přístupem prodejců dané kanceláře ČSA. Zároveň ale názory respondentů potvrzují nedostatky v celkové organizaci firmy. Jako hlavní problém, byla uvedena složitá komunikace s Call Centrem.

Úvodním předpokladem bylo nedostatečné využívání prodejních dovedností prodejců hodnocené kanceláře ČSA. Provedený výzkum tento předpoklad **nepotvrdil**. Přestože nebyla původní domněnka potvrzena, zjistil jsem několik problémových oblastí, které vyžadují pozornost. Především se jedná o nedostatky v elektronické komunikaci s klientem a nízká nabídka doplňkových služeb.

Návrhy řešení a doporučeními v oblasti prodejní komunikace s klienty a nabídce dané prodejní kanceláře se budu věnovat v navazujícím oddíle této diplomové práce.

4. Návrhy a doporučení

Na základě provedených analýz stanovuji následující problémové oblasti vztahující se ke zkoumané prodejní kanceláři ČSA. Těmto oblastem by měla společnost věnovat zvýšenou pozornost a pokusit se je eliminovat.

- Elektronická komunikace

Dotazníkové šetření odhalilo nedostatky v elektronické komunikaci s klientem. Prvním nedostatkem byla vyšší reakční doba na klientovy požadavky než u ostatních společností nabízejících leteckou přepravu. Dalším problémem je pak občasná nesrozumitelnost obdržených emailových odpovědí. Zdůvodnění delší reakční doby by mělo být předmětem dalšího šetření. Za příčinu je možné považovat přílišné vytížení prodejců, případně by za opožděním odpovědí mohly stát nedostatky technického rázu, jako například špatné nastavení serveru. Bez bližších informací nelze určit zdroj problému. Je ale jisté, že by mělo dojít ke zkrácení doby mezi obdržením emailového požadavku a jeho vyřízením. Sníží se tím významně riziko, že zákazník mezitím kontaktuje jinou společnost.

Navrhuji revizi procesů vyřizování požadavků klientů a jejich následné zefektivnění. Také by bylo vhodné obnovení kurzů prodejních dovedností, kde by se prodejci zdokonalovali mimo jiné v písemné komunikaci s klientem a „osvěžili“ si základní zásady vedení prodejní komunikace.

- Doplnkové služby

Mezi další slabé stránky se řadí nabídka doplňkových služeb. Je zřejmé, že kancelář ČSA nabízí také zprostředkování doplňkových služeb, jako je například ubytování, vypůjčení auta apod. Tyto služby jsou ale klientům nabízeny jen minimálně. Přitom se jedná o dodatečný zdroj příjmů. Z pohledu klienta se tím stává nabídka komplexnější a jistě i atraktivnější.

Je pravděpodobné, že příčinou uvedeného problému je nedostatečná motivace prodejců k nabízení doplňkových služeb. Příčinou může být neznalost postupů prodeje dalších služeb, která pramení z faktu, že kancelář ČSA zastupuje leteckého dopravce a prodej letenek je jednoznačně hlavní činností prodejců. Také kvantitativní část hodnotícího ukazatele KPI je

v současné době nastavena výhradně na výnosy z prodeje letecké přepravy. Prodejci tedy nejsou finančně zainteresováni na prodeji dalších služeb.

- Zpětná vazba

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že prodejci se jen minimálně zajímají o spokojenost klienta se zajištěnými službami. Touto nedostatečnou zpětnou vazbou ztrácí prodejce přehled o spokojenosti zákazníka a není pak schopen včas odhalit možnou hrozbu ukončení spolupráce. Je to jeden z dalších důvodů, proč by měla firma zvážit obnovení kursů prodejních dovedností prodejců.

Pro zajištění zpětné vazby samotné firmě ČSA doporučuji namátkové kontroly formou mystery shoppingu (viz kapitola 1.2.4). Díky této často využívané technice bude firma schopna operativně vyhodnocovat úroveň poskytovaných služeb. Na základě výsledků pak může přijímat opatření ke zkvalitnění nabízených služeb.

Z dotazníkového šetření vyplynuly také jisté výhrady ke společnosti ČSA jako celku. Tyto záležitosti zasahují mimo oblast této diplomové práce, proto je nebudu dále hodnotit.

5. **Závěr**

Svou diplomovou práci jsem v teoretické části zaměřil na oblast obchodního jednání, jeho specifika, zvyky a praktiky, které jej doprovází. Za pomoci odborné literatury jsem nastínil předpokládaný průběh jednání a možnosti jeho zakončení. Dále jsem pro jednotlivé fáze definoval doporučené prodejní metody a následně postupy úspěšného zakončení prodejního rozhovoru a fázi poprodejního sledování.

Na základě získaných vstupních informací jsem stanovil předpoklad nedostatečného využívání prodejních dovedností prodejců letenek. Potvrzení daného předpokladu, a dále stanovení a analýza příčin fluktuace zákazníků ve vybrané kanceláři ČSA, bylo zároveň cílem diplomové práce.

V praktické části jsem provedl analýzu prvků zkoumané oblasti, na základě které jsem dokázal vyhodnotit pozici prodejce v procesu prodeje letecké přepravy ve společnosti ČSA. Dále jsem za pomoci dotazníkového šetření analyzoval přístup prodejců k zákazníkům a uplatňování zásad vedení obchodní komunikace. Získané informace jsem zhodnotil při sestavení matice SWOT. Tato matice zobrazuje klíčové faktory působící na zákazníka při prodejní komunikaci, které by měl brát prodejce v potaz při kterékoliv fázi obchodního jednání.

Přestože úvodní problém, kterým bylo nedostatečné využívání prodejních dovedností, nebyl analýzou potvrzen, zjistil jsem několik problémových oblastí, které vyžadují pozornost. Především se jedná o nedostatky v elektronické komunikaci s klientem a nízká nabídka doplňkových služeb.

Zajímavým byl také poznatek, že více než 60% nejdůležitějších klientů analyzované kanceláře komunikuje s prodejci telefonicky, zbývající část pomocí emailu a nikdo z respondentů neuvedl osobní kontakt jako nejčastější. Trend vyřizování obchodních záležitostí na dálku bez nutnosti osobního kontaktu je zřejmý. Přesto ale vysoký podíl zákazníků, kteří preferují telefonickou komunikaci před elektronickou, svědčí o významu lidského faktoru při prodeji a v návaznosti na to také významu prodejců.

Seznam použité literatury

a) knihy:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J.Koubek 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN978-80-247-1407-3.
- [2] BUREŠ, Ivan. *10 Zlatých pravidel prodeje*. 5.vyd. Praha: Management Press, 2003. 142s. ISBN 80-7261-043-0.
- [3] ČERNÝ, Vojtěch. *Prodejní techniky*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003. 470 s. ISBN 80-251-0032-4.
- [4] DENNY, Richard. *Prodejem k vítězství*. Přel. P.Míša 1.vyd. Brno: Computer Press, 2009. 192 s. ISBN 978-80-251-2505-2.
- [5] FISCHER, Roger, URY, William, PATTON, Bruce. *Jak dosáhnout souhlasu*. Přel. A. Lisa 2.vyd. Praha: Management Press, 2006. 173 s. ISBN 80-7261-100-3.
- [6] HELLER, Robert, *Manuál manažera*. Přel. J.Hvězda 1.vyd. Praha: Euromedia Group, 2004. 256 s. ISBN 80-249-0465-9.
- [7] HILTROP, Jean; UDALL, Sheila. *The Essence of Negotiation*. 1.vyd. Hemel Hempstead: Prentice Hall International UK, 1995. 169 s. ISBN 0-13-349895-6.
- [8] JOBBER, David; LANCASTER, Geoff. *Management prodeje*. Přel. V. Jungmann 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001. 431 s. ISBN 80-7226-533-4.
- [9] KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*. Přel. Š. Černá; V. Faktor; T. Juppa 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- [10] KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [11] LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. 1.vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [12] LEWICKI, Roy J. a kol. *Negotiation*. 2.vyd. The McGraw-Hill Companies, Inc, 1994. 478 s. ISBN 0-256-10163-9.
- [13] PAVLICA, Karel a kolektiv. *Sociální výzkum, podnik a management*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2000. 159 s. ISBN 80-86119-25-4.
- [14] PRŮŠA, Jiří. *Svět letecké dopravy*. Praha: Galileo CEE Service, 2007. 315 s. ISBN 978-80-239-9206-9.

- [15] SAMUELSON, Paul; NORDHAUS, William. *Ekonomie*. Přel. M. Mejstřík a kolektiv
2.vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995. 1011s. ISBN 80-205-0494-Xs
- [16] SURYNEK, Alois; KOMÁRKOVÁ, Růžena; KAŠPAROVÁ, Eva. *Základy
sociologického výzkumu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-
038-4.
- [17] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
464s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [18] ŠTĚPÁNÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003.
152s. ISBN80-247-0530-3.
- [19] TERMANN, Stanislav. *Umění přesvědčit a vyjednat*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing,
2002. 164 s. ISBN 80-247-0304-1.
- [20] ZEMAN, Libor. *České aerolinie 80let ve vzduchu jako doma*. 1. vyd. Praha: České
Aerolinie, 2003. 127 s.
- [21] *Výroční zpráva společnosti ČSA, a.s. za rok 2008*
- [22]
b) bakalářská práce:
- [23] MLYNÁŘ, Petr. *Možnosti rozvoje ČSA v Moravskoslezském kraji*. VŠB-TUO,
Ekonomická fakulta, 2008.

c) časopisy a noviny

- [24] HEJSKOVÁ, H. O budoucnosti Českých aerolinií... . *OKNO Magazín pro zaměstnance
společnosti ČSA*, 2009, roč. 16, č. 11-12, s. 13.

d) elektronické odkazy:

- [25] www.csa.cz (22.12.2009)
- [26] www.skyteam.com (22.12.2009)
- [27] www.staralliance.com (22.12.2009)
- [28] www.oneworld.com (22.12.2009)
- [29] http://www.eamos.cz/amos/ksb/externi/ksb_305/1.htm (25.12.2009)
- [30] <http://cs.wikipedia.org/wiki/Letenka> (25.12.2009)
- [31] www.flycca.com (25.12.2009)

[32] <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/inspekce-a-kontroly/mystery-shopping/1000547/19444/> (12.2.2010)

[33] <http://www.drill.cz/cz/pro-kandidaty/drill-poradna/co-to-je-assessment-centrum/>
(13.2.2010)

e) další zdroje

[34] Zápisky z přednášek předmětu Obchodní jednání (Bláha, 2009)

Seznam zkratek

Zkratka	Pojem
A310	<i>Airbus A310</i>
A319/320/321	<i>Airbus A319/320/321</i>
ACMI	<i>Aircraft, Crew, Maintenance, Insurance</i>
ATR	<i>Avions de Transport Régional</i>
B737	<i>Boeing 737</i>
BATNA	<i>Best Alternative to a Negotiated Agreement</i>
BSP	<i>Billing and Settlement Plan</i>
DOA	<i>Design Organisation Approval</i>
FBP	<i>Frequent Buyer Programme</i>
FFP	<i>Frequent Flyer Programme</i>
FSP	<i>Frequent Seller Programme</i>
IATA	<i>International Air Transport Association</i>
IOSA	<i>IATA Operational Safety Audit</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
OAG	<i>Official Airline Guide</i>
OČR	<i>Obchod Česká republika</i>
SME	<i>Small and Medium Enterprise</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i>

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
Bc. Petr Mlynář

Adresa trvalého pobytu studenta:

Lučina 373, 739 39, Česká republika

Přílohy

- Příloha č.1 Cenové balíčky ČSA
- Příloha č.2 Dotazník
- Příloha č.3 Souhrnná tabulka odpovědí na dotazník